

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN ZUR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT

HEFT 161

PROJEKTMANAGEMENT IM BIBLIOTHEKSWESEN

**DARGESTELLT AM BEISPIEL DES
VERBUNDES ÖFFENTLICHER BIBLIOTHEKEN BERLINS
(VÖBB)**

VON
DOROTHEA-KATHARINA SCHULZE

**PROJEKTMANAGEMENT
IM
BIBLIOTHEKSWESEN**

**DARGESTELLT AM BEISPIEL DES
VERBUNDES ÖFFENTLICHER BIBLIOTHEKEN BERLINS
(VÖBB)**

**VON
DOROTHEA-KATHARINA SCHULZE**

Berliner Handreichungen
zur Bibliothekswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 161

Schulze, Dorothea-Katharina:

Projektmanagement im Bibliothekswesen : dargestellt am Beispiel des Verbundes Öffentlicher Bibliotheken Berlins (VÖBB) / von Dorothea-Katharina Schulze. - Berlin : Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2005. - 106 S. - (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 161)

ISSN 1438-7662

Abstract:

Die Arbeit führt in einem betriebswirtschaftlichen Exkurs zunächst in die gängige Methodik und die typischen Arbeitsmaterialien des modernen Projektmanagements ein, um die im Bibliothekswesen noch eher unübliche Terminologie zu definieren. In den folgenden Kapiteln werden das Projekt VÖBB und seine verschiedenartigen Projektbeteiligten vorgestellt, um dann anhand des frühen, gescheiterten und des neuorganisierten, sehr erfolgreichen Projektverlaufes die Unabdingbarkeit des richtigen Einsatzes von Projektmanagement für die Abwicklung eines Projekts zu demonstrieren. Die Untersuchung des Projektes VÖBB führt zu dem Ergebnis, dass der Einsatz von Projektmanagement angesichts sinkender Etats in Zukunft auch im modernen Bibliothekswesen an Relevanz gewinnen muss.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Magisterarbeit im Magisterstudiengang Bibliothekswissenschaft (M.A.) am Institut für Bibliothekswissenschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Danksagung

Ich möchte mich bei allen bedanken, die in irgendeiner Form zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben, sei es durch die Beantwortung von Fragen oder durch Unterstützung bei der zum Teil recht schwierigen Literaturbeschaffung.

Mein besonderer Dank gilt Frau Dr. Flodell für ihre freundliche Bereitschaft mir internes Material zur Verfügung zu stellen, jederzeit Fragen zu beantworten und mir in persönlichen Gesprächen ihre Sicht der Dinge zu erläutern.

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	8
2. EINFÜHRUNG IN DAS PROJEKTMANAGEMENT	11
2.1. BEGRIFFSDEFINITION PROJEKT	11
2.2. BEGRIFFSDEFINITION PROJEKTMANAGEMENT	13
2.3. FUNKTION DES PROJEKTMANAGEMENTS	14
2.4. ORGANISATIONSFORMEN VON PROJEKTEN	15
2.4.1. <i>Reine Projektorganisation</i>	16
2.4.2. <i>Einfluss-Projektorganisation</i>	17
2.4.3. <i>Matrix-Projektorganisation</i>	18
2.5. PROJEKTPHASEN	19
2.5.1. <i>Planung</i>	21
2.5.2. <i>Durchführung</i>	24
2.5.3. <i>Einführung</i>	26
2.6. METHODEN UND INSTRUMENTE DES PROJEKTMANAGEMENTS	28
2.6.1. <i>Meilensteine</i>	28
2.6.2. <i>Projektstrukturplan</i>	29
2.6.3. <i>Pflichtenheft</i>	31
2.6.4. <i>Information und Dokumentation</i>	32
3. DAS PROJEKT VERBUND ÖFFENTLICHER BIBLIOTHEKEN BERLINS (VÖBB).....	35
3.1. AUSGANGSSITUATION	35
3.2. AUFBAU DES VÖBB	40
3.3. VERBUND-SOFTWARE ADIS / BMS	43
3.4. PROJEKTBETEILIGTE	45
3.4.1. <i>Bezirksbibliotheken</i>	45
3.4.2. <i>Zentral- und Landesbibliothek</i>	47
3.4.3. <i>Softwareentwickler aStec</i>	48
3.4.4. <i>Landesbetrieb für Informationstechnik (LIT)</i>	49
3.5. PROJEKTIDEE UND INITIALISIERUNG	49
3.6. PROJEKTANTRAG	51
3.7. AUSSCHREIBUNGSVERFAHREN	52
4. PROJEKTMANAGEMENT IM VÖBB MIT GENERALUNTERNEHMER.....	55
4.1. PROJEKTORGANISATION	55
4.1.1. <i>Generalunternehmer BB-Data Systemhaus GmbH</i>	56
4.1.2. <i>Projektleitung</i>	57
4.1.3. <i>Lenkungsausschuss und Steuerungsgruppe</i>	57
4.2. KONZEPTION UND PLANUNG	59
4.3. DURCHFÜHRUNG	62
4.3.1. <i>Schwierigkeiten während der geplanten Einführung</i>	63
4.4. PROJEKTSTILLSTAND	67
4.4.1. <i>Projektreview</i>	67
5. NEUKONZEPTION MIT REINER PROJEKTORGANISATION	70
5.1. VERÄNDERUNGEN DURCH DIE NEUKONZEPTION	70
5.1.1. <i>Projektleitung</i>	72
5.1.2. <i>Lenungskreis und Fachgremien</i>	73
5.1.3. <i>Projektteams</i>	75
5.1.4. <i>„Zwiebelkonzept“</i>	78
5.2. PLANUNG	80
5.3. DURCHFÜHRUNG	82
5.3.1. <i>Pilotphase 1 in Reinickendorf</i>	83
5.3.2. <i>Pilotphase 2 Pilotverbund</i>	85
5.3.3. <i>Schrittweise Einführung in den noch ausstehenden Bezirken</i>	88
5.4. AKTUELLER PROJEKTSTAND UND ZUKUNFTSAUSBLICK	90
6. SCHLUSSFOLGERUNG.....	92

ANHANG.....	95
LITERATURVERZEICHNIS	100
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	106

1. Einleitung

Der Begriff „Projektmanagement“ gewann während der letzten fünfzig Jahre kontinuierlich an Gewicht und die spezifische Methodik ist heute aus vielen Arbeitsbereichen, wie z.B. dem Bauwesen, aber auch der Forschung, nicht mehr wegzudenken. Viele Unternehmen beauftragen professionelle Projektmanagementfirmen mit der Umsetzung ihrer Vorhaben, um eine effiziente und ökonomische Vorgehensweise zu gewährleisten.

Projektmanagement ermöglicht eine kostensparende, termingerechte und strukturierte Durchführung von Projekten und hat sich deshalb in vielen Bereichen, nicht nur in der freien Wirtschaft, durchgesetzt. Im Bibliothekswesen dagegen wurde das Thema Projektmanagement bis vor kurzem noch weitgehend ignoriert, was anhand steigender Kosten, bei gleichzeitig sinkenden Etats und der Suche nach einer neuen Identität in der modernen Informationswelt unverständlich erscheint. Gerade Bibliotheken sollten auf ihrem Weg in das Informationszeitalter bereit sein, neue Wege zu beschreiten und sich nicht scheuen, dafür moderne Managementmethodik anzuwenden. Besonders für innovative Ideen bietet sich das Vorgehen in Projekten, gesteuert durch ein professionelles Projektmanagement, an. In letzter Zeit wächst jedoch auch im Bibliothekswesen das Interesse an der Verwendung von Projektmanagementmethodik, so dass mittlerweile Seminare zum Thema, veranstaltet z.B. von der ekz Reutlingen, ein breites Forum finden.¹

In Berlin startete 1995 mit der Entwicklung und Einführung des Verbundes Öffentlicher Bibliotheken Berlins, offiziell mit VÖBB abgekürzt, ein bis heute in der deutschen Bibliothekslandschaft einzigartiges Großprojekt, welches trotz vieler Widrigkeiten am Ende doch als erfolgreich bezeichnet werden kann. Diese Arbeit vermittelt einen Überblick über die Methodik des modernen Projektmanagements und will anhand des Beispiels VÖBB vorführen, wie die Anwendung von Projektmanagement im Bibliothekswesen, hier explizit an einem Großprojekt dargestellt, aussehen kann. Anhand der Schwierigkeiten, die während der Planungsphase und des Durchführungs- und Einführungsprozesses auftraten, soll vorgeführt werden, welche typischen Fehler während der Durchführung eines Projektes auftreten können und mit welchen

¹ vgl. Freudenberger (2002), S. B8 f.

Steuerungs- und Managementmethoden sie verhindert bzw. korrigiert werden können. Abschließend soll bewertet werden, in welcher Weise das Projektmanagement zum Erfolg des Projektes VÖBB beigetragen hat und aus welchen Gründen der Einsatz von Projektmanagement im modernen Bibliothekswesen unumgänglich scheint.

Die Forschungslage zum Thema Projektmanagement im Bibliothekswesen ist angesichts der Tatsache, dass Projektmanagement im Bibliothekswesen noch keine breite Anwendung findet, nicht sehr umfangreich. Auch zum Thema VÖBB ist die Forschungslage, aufgrund der relativen Neuartigkeit des Projektes, als sehr gering zu bezeichnen. Aus diesem Grund wurde in der Arbeit auf einige der zahlreichen Untersuchungen zum Projektmanagement aus anderen Bereichen zurückgegriffen, da die Methodik und die Konsequenzen des Projektmanagements für alle Fachbereiche ähnlich und daher übertragbar sind. Außerdem wurden allgemeine Untersuchungen zum Einsatz von Managementmethodik im Bibliothekswesen in die wissenschaftlichen Überlegungen mit einbezogen und auf die spezielle Lage im VÖBB angewendet.

Die Literatur- und Quellenlage präsentiert sich ähnlich wie die Forschungslage. Zum Thema Projektmanagement existiert zwar eine große Menge an Fachliteratur, diese ist allerdings selten auf den spezifischen Einsatz in Bibliotheken bezogen, da, wie bereits eingangs bemerkt, diese Arbeitsweise im Bibliothekswesen noch nicht sehr verbreitet ist. Aus diesem Grund stützt sich diese Arbeit auf die gängige Projektmanagementliteratur und bezieht die darin vorgestellte Methodik anhand der Darstellung des Projektes VÖBB auf die spezifische Bibliotheksarbeit.

Für das Thema VÖBB stellt sich die Quellenlage ungleich schwieriger dar, da zu diesem Thema in erster Linie eher allgemein gehaltene Zeitschriftenartikel publiziert wurden. Daher stützt sich die Arbeit für detailliertere Informationen in den meisten Fällen auf die intern erschienenen VÖBB-Infos und VÖBB-Telegramme und Dokumente, wie Jahresberichte, Protokolle, das Projektreview und Pressemitteilungen.

Insbesondere stellt sich die Quellenlage zur ersten Projektperiode des VÖBB bis zur Erstellung des Projektreviews schwierig dar, da aufgrund der ausbleibenden Erfolge und einer nicht effizient funktionierenden

Projektorganisation kaum Dokumente über den damaligen Projektverlauf existieren. Die Hauptquellen für diesen Abschnitt stellen daher die ersten VÖBB-Infos und -Telegramme, die jedoch, aufgrund des Ausbleibens positiver Meldungen schnell eingestellt wurden, sowie das Projektreview dar. Die Hauptquelle für die Vorgehensweise und die Projektorganisation während der ersten Projektperiode ist daher das sehr umfangreiche und ausführliche Projektreview.

Die Arbeit ist in fünf Abschnitte gegliedert. Der Arbeit ist ein betriebswirtschaftlicher Exkurs vorangestellt, in dem die Grundlagen des Projektmanagements dargelegt und erläutert werden. Im folgenden Kapitel werden zunächst das Projekt VÖBB, seine Ausgangssituation sowie die Beteiligten und die angewendete Software aDIS / BMS einführend vorgestellt, um einen Überblick über die Aufgaben und Funktionen der Beteiligten und die Fähigkeiten des Verbundes, sowie die anfänglichen Schwierigkeiten der Verwirklichung vermitteln zu können. Zudem befasst sich dieses Kapitel mit der Projektidee und der darauf folgenden Initialisierung. Die folgenden Abschnitte untersuchen explizit die einzelnen Projektphasen und die darin angewandte Methodik zunächst unter der Leitung des Generalunternehmens BB-Data Systemhaus GmbH bis zum Projektstillstand und in der zweiten Projektperiode unter einer neuen Projektorganisation. In der Schlussfolgerung werden die gewonnenen Erkenntnisse ausgewertet und dargelegt, aus welchen Gründen Projektmanagement für die Bibliotheksarbeit geeignet und, aus meiner Sicht, unabdingbar ist. Der Anhang enthält zur Illustration des Textteiles schematische Abbildungen von Vorgängen und Abläufen des Projektmanagements sowie eine graphische Veranschaulichung der einzelnen Versionen des „Zwiebelkonzeptes“.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit in allgemeinen Beschreibungen nur die männliche Schreibweise angewendet. Selbstverständlich beinhalten die Begriffe aber stets auch die weiblichen Projektbeteiligten und sind daher völlig geschlechtsneutral zu verstehen.

2. Einführung in das Projektmanagement

Um den Einsatz von Projektmanagement in der Bibliothekspraxis in den nächsten Kapiteln gezielt untersuchen zu können, soll zunächst ein betriebswirtschaftlicher Exkurs unternommen werden, um die grundlegenden Begriffe zu definieren und in die spezielle Methodik und Problematik des Projektmanagements einzuführen.

2.1. Begriffsdefinition Projekt

Obwohl der Begriff Projekt in der Literatur und im täglichen Gebrauch häufig Verwendung findet, gibt es doch keine allgemein gültige und anerkannte Definition. Da das Verständnis des Begriffes auch elementare Auswirkung auf die Einschätzung von Projektmanagement hat, muss zunächst der Projektbegriff, der in dieser Arbeit verwendet wird, dargestellt werden.

Ein Projekt lässt sich allgemein als ein „außergewöhnliches Vorhaben“² beschreiben.

Laut DIN 69901 wird ein Projekt vor allem durch die „Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet“³, wie z.B.:

- Zielvorgabe
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Bedingungen
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- projektspezifische Organisation

Aus den verschiedenen Definitionen in der einschlägigen Literatur lassen sich zudem noch weitere Merkmale ableiten, die als projektspezifisch zu bezeichnen sind. Projekte sind demnach Vorhaben, die durch folgende Merkmale charakterisiert werden können:

- definierter Anfang und definiertes Ende
- zeitliche Befristung
- Neuartigkeit
- festes Budget
- Komplexität
- Einmaligkeit
- risikoreich⁴

² Madauss (1994), S. 490

³ Begriffe der Projektwirtschaft (1989), S. 11

⁴ vgl. Litke (1995), S. 17; Madauss (1994), S. 499

Neuartigkeit und Einmaligkeit müssen in diesem Zusammenhang nicht bedeuten, dass mit dem Projektziel etwas gänzlich Neues geschaffen wird. Ein Projekt hat bereits eine gewisse Neuartigkeit und Einmaligkeit, wenn die Aufgabenstellung für die mit dem Projekt betrauten Mitarbeiter neu ist oder wenn ein Projekt unter anderen Rahmenbedingungen als beim letzten Mal durchgeführt wird.⁵ Ein Projekt kann auch als neuartig bezeichnet werden, wenn ein in anderen Disziplinen bereits gängiges Konzept in einer anderen Disziplin zum ersten Mal angewendet wird. Ein Beispiel dafür wäre die Einführung von EDV im Bibliothekswesen, die in diesem Bereich etwas Neues darstellte, in anderen Bereichen aber bereits gängiges Arbeitsmittel war.

Projekte haben ein begrenztes und festes Budget. Dieses setzt sich aus Personalmitteln, konsumtiven und investiven Sachmitteln zusammen. Ein geringes Budget kann die Komplexität eines Projektes erheblich erhöhen.

Komplexität in Projekten existiert sowohl auf technischer als auch auf organisatorischer und personeller Ebene. Technische Komplexität resultiert häufig aus einem hohen Innovationsgrad des Projektes, der oft die Zusammenarbeit von Fachleuten aus verschiedensten Disziplinen und möglicherweise sogar aus mehreren Unternehmen erforderlich macht.⁶ Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit, bei der häufig zusätzlich verschiedene Interessen aufeinander treffen, zu koordinieren, führt zu einem hohen Grad an organisatorischer und personeller Komplexität. Ein weiterer Punkt, der Projekte zu komplexen Vorhaben macht, ist das Problem, dass Wechselbeziehungen innerhalb eines Projektes nicht standardisierbar sind, da es keine vorgegebene Ablauforganisation gibt.⁷ Meiner Ansicht nach betrifft das Merkmal der Komplexität nicht nur ausschließlich Großprojekte, wie häufig angenommen wird.⁸ Auch in kleineren Projekten können komplexe Wechselbeziehungen entstehen, gerade wenn nur geringe Budgets vorhanden und wenige Mitarbeiter beteiligt sind, da auch das Arbeiten mit geringen Mitteln, selbst wenn es an einer vergleichsweise kleinen Aufgabe ist, besondere Kompetenz erfordert.

Angesichts dieser besonderen Eigenschaften von Projekten wird deutlich, dass die Projektarbeit spezielle Anforderungen an das Management und die

⁵ vgl. Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste (1996), S. 13

⁶ vgl. Madauss (1994), S. 500

⁷ vgl. Litke (1995), S. 17

⁸ vgl. Litke (1995), S. 17; Mehrmann (1992), S. 12

Projektleitung stellt und daher Projektmanagementmethoden eingesetzt werden sollten.

2.2. Begriffsdefinition Projektmanagement

Für den Begriff Projektmanagement existiert ebenfalls keine eindeutige, prägnante Definition, weshalb versucht werden soll, anhand verschiedener Anschauungsweisen aus der gängigen Literatur eine für diese Arbeit praktikable Definition zu erarbeiten.

Allgemein kann unter Projektmanagement ein Führungskonzept zur Bewältigung von spezifischen Aufgabenstellungen verstanden werden.⁹

Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass zwei Betrachtungsvarianten von Projektmanagement möglich sind, die Diethelm als institutionelles und funktionelles Projektmanagement unterscheidet.¹⁰ Institutionelles Projektmanagement ist als die Organisationsform des Projektes zu verstehen, die durch einen Projektmanager geführt wird. Beispielhaft für diese Anschauungsweise kann hier Wischnewski genannt werden, der unter Projektmanagement allgemein alle leitenden und administrativen Aufgaben der Projektabwicklung und spezieller die Gruppe von Mitarbeitern, die das Projekt leiten, insbesondere den Projektleiter, versteht.¹¹

Funktionelles Projektmanagement bezieht sich auf die speziellen Management-Funktionen, wie Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung, also auf die Methodik, die zum erfolgreichen Abwickeln des Projektes angewendet werden muss.

Pinkenburg vertritt die Ansicht, dass es sich bei Projektmanagement sowohl um eine Institution als auch um eine Funktion handelt und in der Projektarbeit stets beide Faktoren gleichermaßen zum Tragen kommen.¹²

Dieser Begriffsdefinition schließt sich diese Arbeit an. Wenn in dieser Arbeit von Projektmanagement die Rede ist, sind stets die spezielle Methodik und die Organisationsform gemeint, da diese beiden Elemente meiner Ansicht nach untrennbar miteinander verknüpft sind. Die Projektorganisation kann ohne die richtige Anwendung der Managementfunktionen nicht funktionieren, während

⁹ vgl. Pinkenburg (1980), S. 163

¹⁰ vgl. Diethelm (2000), S. 10

¹¹ vgl. Wischnewski (1992), S. 20

¹² vgl. Pinkenburg (1980), S. 165; vgl. a. Litke (1995), S. 19

auch der Einsatz von Managementfunktionen nur effektiv sein kann, wenn sie innerhalb eines gut organisierten Projektteams sinnvoll genutzt werden.

Wenn die beteiligten Personen innerhalb des Projektmanagements gemeint sind, wird entweder vom Projektleiter oder -team die Rede sein.

2.3. Funktion des Projektmanagements

Die Anwendung von Projektmanagement soll die Erreichung des Projektzieles innerhalb des festgesetzten Zeitraumes, des Budgets und mit den zur Verfügung stehenden personellen Mitteln sicherstellen.

Um dies erreichen zu können, muss das Projektmanagement verschiedene organisatorische und lenkende Aufgaben erfüllen.

Zur Projektleitung muss der Projektdurchführung eine umfassende, systematische Planung vorangehen, in der Ziele und Meilensteine festgelegt werden. Während der Projektdurchführung müssen ständig die Soll- und Ist-Werte kontrolliert werden, um gegebenenfalls steuernd eingreifen zu können. Aus organisatorischer Sicht muss eine sinnvolle Ablauforganisation festgelegt werden, damit alle Beteiligten zu jeder Zeit wissen, welcher aktuelle Schritt zu unternehmen ist.¹³ Dazu muss das Projektmanagement bestimmte Methoden und Instrumente anwenden, auf die im Laufe der Arbeit noch näher eingegangen werden soll.

Zu den Aufgaben des Projektmanagements gehört es auch, die Kontakte zum Auftraggeber zu unterhalten, um über den aktuellen Projektstand zu informieren.

Ein entscheidender Vorteil der Arbeit mit Projektmanagement ist die Reduzierung des Risikos während der Projektdurchführung, da dieser ein systematischer Planungsprozess vorangegangen ist, so dass nichtrealisierbare Projektschritte meist von Anfang an ausgeschlossen werden können. Durch die ständige Kontrolle können Schwierigkeiten, die zu terminlichen oder finanziellen Engpässen führen könnten, frühzeitig erkannt werden, so dass Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden können.¹⁴ Dadurch kann effektiv, kostensparend und erfolgreich gearbeitet werden.

Aufgrund ihrer relativen Komplexität und Neuartigkeit ist die Gefahr des Scheiterns von Projekten im Vergleich zu Routineaufgaben deutlich höher. Das

¹³ vgl. Litke (1995), S. 23 f.

¹⁴ vgl. Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste (1996), S. 19 f.

Risiko in Projekten kann terminlicher, wirtschaftlicher und technischer Natur sein. In den meisten Fällen werden alle drei Faktoren zutreffend sein, da diese in Wechselwirkung zu einander stehen. Ein hoher technischer Standard braucht Zeit und kostet Geld, andererseits beschränken Budget und Termindruck die Möglichkeiten der technischen Verwirklichung. Maßnahmen zur Terminsteuerung verursachen meist Zusatzkosten.¹⁵ Diese drei Faktoren im Gleichgewicht zu halten, ist eine der bedeutendsten Aufgaben des Projektmanagements und wird häufig als das „magische Dreieck“¹⁶ des Projektmanagements bezeichnet.

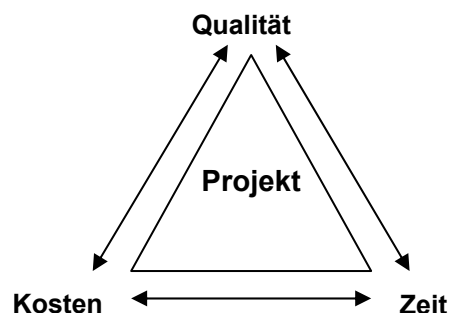


Abbildung 1: Das „magische Dreieck“ des Projektmanagements

Die Funktionen des Projektmanagements lassen sich also in erster Linie mit Planung, Kontrolle und Steuerung zur effektiven Projektarbeit zusammenfassen.¹⁷

2.4. Organisationsformen von Projekten

Projekte können auf verschiedene Weise organisiert werden. Im Projektmanagement wird zwischen drei Organisationsvarianten unterschieden: der reinen Projektorganisation, der Einfluss-Projektorganisation und der Matrix-Projektorganisation.

Die Varianten unterscheiden sich durch die Kompetenzen und Verantwortungen, die dem Projektleiter zugeordnet werden. Welche Organisationsform gewählt werden sollte, hängt in erster Linie von der Größe des Projektes ab, da sich für kleine¹⁸ Projekte mit kurzer Laufzeit und wenigen Mitarbeitern meist keine kostspielige Anpassung der Organisation lohnt und da-

¹⁵ vgl. Wischnewski (1992), S. 12

¹⁶ vgl. Diethelm (2000), S. 60; Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste, S. 93; Litke, S. 62

¹⁷ vgl. Beck (1994), S. 17 f.

¹⁸ Gemessen an Projektdauer, Zahl der Beteiligten und Budget; vgl. Diethelm (2000), S. 16

her eine einfachere Variante des Projektmanagements, wie z.B. die Einfluss-Organisation, günstiger scheint. Je mehr Mitarbeiter aus verschiedenen Fachbereichen beteiligt werden und je größer ein Projekt ist, desto sinnvoller ist die Wahl einer nur auf das Projekt konzentrierten Organisationsform, wie der reinen Projektorganisation.¹⁹ Wenn zu Projektbeginn eine Organisationsform gewählt wurde, ist es allerdings nicht zwingend notwendig, dass diese bis zum Projektende beibehalten wird. Im Gegenteil ist es sinnvoll, auf Veränderungen der Projektbedürfnisse, des Projektumfeldes oder der beteiligten Personen zu reagieren, indem gegebenenfalls eine andere Organisationsform gewählt wird.²⁰

2.4.1. Reine Projektorganisation

Diese Organisationsform kann als die am intensivsten auf die Projektarbeit konzentrierte Form bezeichnet werden, denn für die Dauer des Projektes wird eine eigenständige, zeitlich begrenzte Projektorganisation unter Führung des Projektleiters geschaffen, die parallel zur Linienorganisation existiert und ausschließlich mit den Projektaufgaben befasst ist.

Der Projektleiter erhält alle Entscheidungskompetenzen, trägt aber auch die volle Verantwortung für das Projekt. Alle beteiligten Mitarbeiter werden für die Zeit des Projektes von ihren Aufgaben in der Linienorganisation befreit und arbeiten ausschließlich im Projekt, so dass eine sehr straffe Projektarbeit möglich ist.

Die reine Projektorganisation hat die Vorteile, dass zum einen durch die starke Autorität des Projektleiters eine eindeutige Weisungsbefugnis existiert, so dass schnell auf Störungen reagiert werden kann. Zum anderen ist die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt sehr hoch, da sie täglich unmittelbar damit befasst sind.²¹

Ein Nachteil dieser Organisationsform ist der recht hohe Kostenaufwand durch die Bereitstellung von Ressourcen, sowohl von Personal als auch von Sachmitteln, die normalerweise innerhalb der Linienorganisation eingesetzt werden könnten. Ein anderes Problem ist die Wiedereingliederung der Mitarbeiter in die normale Linienorganisation nach Beendigung des Projektes. So können unter Umständen Entlassungen nötig werden, da für die Mitarbeiter

¹⁹ vgl. Lehner (2001), S. 49

²⁰ vgl. Pinkenburg (1980), S. 131; Litke (1995), S. 83

²¹ vgl. Litke (1995), S. 75; Mehrmann (1992), S. 81

in der Linienorganisation mittlerweile kein Bedarf mehr besteht, andererseits gibt es die Gefahr, dass Mitarbeiter, insbesondere Spezialisten, im Projekt behalten werden, obwohl sie nur noch gelegentlich eingesetzt werden. Dadurch werden Ressourcen nicht immer effizient genutzt.²²

Diese Organisationsform eignet sich auf Grund des hohen Aufwandes in erster Linie für Großprojekte und für Projekte mit hohem Komplexitätsgrad, wie z.B. den VÖBB.

2.4.2. Einfluss-Projektorganisation

Unter Einfluss-Projektorganisation kann die „Minimalausstattung einer Projektorganisation“²³ verstanden werden, da die funktionale Hierarchie innerhalb des Unternehmens vollständig erhalten bleibt und lediglich eine Stabsstelle zur Projektkoordination geschaffen wird. Alle Mitarbeiter verbleiben in ihren Positionen innerhalb der Linienorganisation und arbeiten nur zeitweise im Projekt.

Der Projektleiter, in diesem Zusammenhang oft auch als Projektkoordinator bezeichnet, hat lediglich eine informierende und beratende Funktion, alle Entscheidungsbefugnisse verbleiben in den einzelnen Fachabteilungen. Der Projektleiter verfolgt in sachlicher, terminlicher und kostenmäßiger Hinsicht den Projektverlauf und gibt den entsprechenden Instanzen im Bedarfsfall Hinweise zur weiteren Vorgehensweise, hat aber keinerlei Verantwortung bezüglich der zu erreichenden Projektziele. Um seine Funktion als Berater voll ausfüllen zu können, muss ihm ungehinderter Zugang zu allen Informationen gewährt werden. Änderungen im Projektverlauf kann er nur durch Überzeugen der zuständigen Abteilungsleiter herbeiführen.²⁴

Vorteil dieser sehr einfachen Projektorganisation sind vor allem die geringen Eigenkosten, da nur vorhandene Ressourcen genutzt werden und vor allem der Einsatz von Mitarbeitern äußerst flexibel möglich ist. Der organisatorische Aufwand ist durch das Nutzen der Linieninstanzen vergleichsweise gering. Dies kann allerdings auch als der größte Nachteil bezeichnet werden, da auf Störungen nur sehr langsam reagiert werden kann, weil die Linieninstanzen nicht in erster Linie am Projekt arbeiten. Außerdem hat dies zur Folge, dass

²² vgl. Litke (1995), S. 76; Mehrmann (1992), S.81

²³ Litke (1995), S. 76

²⁴ vgl. Litke (1995), S. 77

eine geringe Identifikation mit dem Projekt existiert, was zu Motivationsverlust unter den Mitarbeitern und dadurch zu Verzögerungen führen kann.²⁵ Daher ist diese Organisationsform nur für sehr kleine Projekte geeignet, die den Aufwand normaler Aufgaben nicht wesentlich übersteigen und die eine geringe Priorität in der Durchführung haben.

2.4.3. Matrix-Projektorganisation

Die Matrix-Projektorganisation stellt eine Mischform der bereits genannten Organisationsformen dar.

In der Matrix-Projektorganisation wird jede Organisationseinheit sowohl der Projektleitung als auch den jeweiligen Fachabteilungsleitern unterstellt, d.h. die Mitarbeiter verbleiben in ihren normalen Positionen, arbeiten aber bei Bedarf voll im Projekt und unterstehen der Weisungsbefugnis des Projektleiters. Die Kompetenzen werden zwischen dem Projektleiter und den Linienstellen aufgeteilt, für das Gelingen des Projektes sind beide Leitungsgremien zu gleichen Teilen verantwortlich.

Der Projektleiter definiert die Zielvorgabe und den zeitlichen Rahmen des Projektes, setzt also die Termine für die Durchführung der Teilaufgaben in den Fachabteilungen. Er erhält folglich ein projektgebundenes Weisungsrecht durch alle Fachabteilungen, was die Weisungsbefugnisse der Abteilungsleiter reduziert. Die Fachabteilungsleiter sind für die fachliche Durchführung der Teilaufgaben zuständig und bestimmen, wie diese vonstatten gehen sollen, sie verfügen also über ein aufgabengebundenes Weisungsrecht.²⁶

Vorteile der Matrix-Organisation sind zum einen der flexible Personaleinsatz, zum anderen die Schaffung einer Instanz, die sich für das Projekt verantwortlich fühlt, in Form der Projektleitung. Diese behält außerdem den Gesamtblick über das Projekt, so dass schnelle Reaktionen möglich sind. Diese werden durch die direkten Weisungsbefugnisse des Projektleiters noch begünstigt.

Nachteile sind in der fehlenden Deckungsgleichheit von Verantwortung und Kompetenz zu sehen, die zu Konflikten zwischen Linien- und Projektautorität führen können.²⁷ Auch der hohe Organisationsaufwand und die notwendige

²⁵ vgl. Mehrmann (1992), S. 84; Pinkenburg (1980), S. 126

²⁶ vgl. Litke (1995), S. 79

²⁷ vgl. Diethelm (2000), S. 193; Litke (1995), S. 80; Mehrmann (1992), S. 88; Pinkenburg (1980), S. 130

Informations- und Kommunikationsbereitschaft innerhalb der Abteilungen müssen genannt werden.

Diese Art der Projektorganisation kann als „die aufwendigste dafür aber auch die vielseitigste Organisationsform für Projekte“²⁸ bezeichnet werden. Diese Art des Projektmanagements eignet sich besonders, wenn das Projekt viele Fachbereiche betrifft und einen hohen Komplexitätsgrad aufweist. Durch die Teilung der Kompetenzen ist es möglich, viele Teilaufgaben gleichzeitig zu bewerkstelligen, da die Projektleitung zwar koordiniert, aber die Aufgaben innerhalb der Fachabteilungen gelöst werden. Allerdings muss gewährleistet sein, dass Linien- und Projektorganisation zusammenarbeiten und sich nicht gegenseitig behindern.

2.5. Projektphasen

Um ein Projekt überschaubar, planbar und dadurch besser steuerbar zu machen, werden Projekte in verschiedene Projektphasen unterteilt. Unter einer Projektphase ist ein „zeitlicher Abschnitt eines Projektablaufs, der sachlich gegenüber anderen Abschnitten getrennt ist“²⁹ zu verstehen.

Bei der Unterteilung in Phasen ist es von Vorteil „vom Groben zum Detail“³⁰ vorzugehen, um schnell eine hohe Transparenz des Projektablaufs herbeizuführen. Dies hat nicht nur den Vorteil einen besseren Überblick über den Projektverlauf zu ermöglichen, sondern stellt auch in den Vordergrund, dass vorgeschaltete Phasen auf die nachfolgenden Rückwirkung ausüben, d.h. dass der Projektstart elementare Auswirkungen auf die folgenden Phasen und auf die Erreichung des Projektziels haben kann. Deshalb muss besonders der Projektstart sorgfältig geplant und durchgeführt werden, um spätere negative Auswirkungen auf das gesamte Projekt zu verhindern.³¹

Am Ende jeder Phase wird ein Hauptmeilenstein gesetzt, so dass überprüft werden kann, ob das Teilziel erreicht wurde. Durch das bewusste Setzen von Zäsuren im Projektablauf wird einerseits ein Anlass gegeben, den Projektstatus zu überprüfen, gegebenenfalls die bisher gültigen Ziele zu überdenken und über die weitere Vorgehensweise im Projekt zu entscheiden. Andererseits sollen die nachfolgenden Arbeitsschritte auf bereinigten und genehmigten

²⁸ Litke (1995), S. 81

²⁹ Begriffe der Projektwirtschaft (1989), S. 42

³⁰ Litke (1995), S. 24

³¹ vgl. Diethelm (2000), S. 157

Zwischenergebnissen aufbauen können, um etwaige Fehler nicht in die nächsten Arbeitsschritte zu übernehmen. Während einer laufenden Phase sollte die Zielsetzung nicht geändert werden, um nicht dem Sinn des phasenweisen Ablaufs zu widersprechen. Wird im Verlauf einer Phase festgestellt, dass ein Teilziel nicht erreicht werden kann, so kann dieses im Anschluss durch die folgende Phasenentscheidung korrigiert bzw. nötigenfalls revidiert werden, indem die Phase wiederholt wird.³² Durch Einhaltung des phasenweisen Ablaufs kann zusätzlich sichergestellt werden, dass die Frühphasen erfolgreich abgeschlossen werden, ehe die meist personal- und sachmittelintensiveren Spätphasen begonnen werden. Dies ermöglicht eine genaue Kostenplanung im Voraus, so dass der phasenweise Projektablauf, als Voraussetzung für das wirtschaftlich effiziente Durchführen von Projekten bezeichnet werden kann.

Ein Projekt besteht im Minimalfall aus zwei Phasen (Planung und Durchführung), generell wird allerdings eine dritte Phase, die Nutzungs- bzw. bei EDV-Projekten die Einführungsphase, hinzugezählt. Die Einteilung in drei Grundphasen schließt allerdings nicht aus, dass für größere, komplexe Projekte die Grundphasen je nach Bedarf noch weiter unterteilt werden können und sogar müssen. In dieser Arbeit soll jedoch nur von den drei Grundphasen Planung, Durchführung und Einführung ausgegangen werden, da dies als die übersichtlichste Gliederungsweise für die Projektarbeit im Bibliothekswesen bezeichnet werden kann.³³

Phasen müssen nicht immer strikt getrennt nacheinander ablaufen, sondern können sich aus verschiedenen Gründen, wie z.B. um Vorbereitungszeit einzusparen oder rechtzeitig planerisch in eine neue Phase überzuleiten, überlappen. Allerdings sollte bei Phasenüberlappung darauf geachtet werden, dass die jeweiligen Hauptmeilensteine durch die Überschneidung nicht beeinträchtigt werden, da ein Nichterreichen von Hauptmeilensteinen stets Zusatzkosten verursacht. Deshalb müssen Phasenüberlappungen gut geplant und der Überlappungsgrad vorher genau definiert werden. Wenn dies eingehalten wird, können Überlappungen prekäre Terminalsituationen entschärfen und fließende Übergänge zwischen den einzelnen Phasen schaffen, so dass eine kontinuierliche Projektarbeit möglich ist.³⁴

³² vgl. Litke (1995), S. 27; Madauss (1994), S. 66

³³ vgl. Black (1996), S. 54

³⁴ vgl. Beck (1994), S. 14; Diethelm (2000), S. 160 f.; Madauss (1994), S. 77 f.

Der phasenweise Projektablauf ist also ein unentbehrliches Mittel zur erfolgreichen, effektiven Abwicklung von Projekten.

2.5.1. Planung

„Planung und Projekterfolg stehen in unmittelbarem Zusammenhang.“³⁵ Komplexität und Dynamik von Projekten machen eine gezielte Planung unerlässlich und diese somit zu einer zentralen Aufgabe des Projektmanagements. Verantwortlich für die Planung ist die Projektleitung.

Die Planung ist die geistige Vorwegnahme des zukünftigen Projektverlaufs mit dem Ziel, realistische Sollvorgaben hinsichtlich des Ressourcenbedarfs (Personal und Sachmittel), zu erbringender Arbeitsleistungen und deren Terminen, sowie die einzelnen Teilschritte bzw. –projekte zu ermitteln. Dabei ist die Aufgabe der Projektplanung nicht explizite Lösungswege vorzugeben, sondern sie soll vielmehr definieren, welche Schritte notwendig sind, um fachinhaltliche Lösungen herbeiführen zu können.

Der eigentlichen Projektplanung gehen die Initialisierung und die Projektidee voraus. Am Anfang eines Projektes steht immer ein Problem, das mit herkömmlichen Mitteln und Methoden nicht gelöst werden kann. Zunächst muss das Problem also als solches erkannt werden³⁶, wobei der Anstoß dafür entweder aus dem Unternehmen heraus z.B. durch Mitarbeiter in Fachabteilungen, oder von außerhalb z.B. durch technische Innovationen und Kundenwünsche gegeben werden kann. In der Initialisierung wird das Problem beschrieben und die Projektidee formuliert. Da diese meist nur eine grobe Vorstellung über den Ablauf und die gewünschten Ergebnisse liefert, ist es günstig, bereits zu dieser Zeit einen vorläufigen Projektplan³⁷ zu erarbeiten. Bereits zu diesem Zeitpunkt müssen die Ziele des Projektes definiert werden, die im Verlauf des Projektes noch erweitert und konkretisiert werden können. Auf dieser Basis kann eine Vorstudie zur Realisierbarkeit des Projektes durchgeführt werden, anhand deren über die Durchführung des Projektes entschieden wird. Bei positiver Entscheidung werden der Projektleiter und sein

³⁵ Litke (1995), S. 89

³⁶ vgl. Mehrmann (1992), S. 23

³⁷ Schwarze bezeichnet diesen als „Projektskizze“ (2001), S. 54

Team benannt und der Projektauftrag erteilt, wobei es sich häufig empfiehlt, diesem ein Pflichtenheft³⁸ beizufügen.³⁹

Wenn der Projektauftrag erteilt wurde, beginnt die eigentliche Planungsphase. Da zu Beginn eines Projektes noch viele Unsicherheiten bestehen, kann zunächst nur ein kurzer Zeitabschnitt, meist die folgende Phase, genau überschaut und detailliert geplant werden. Das Gesamtprojekt ist am Anfang noch nicht sicher zu überblicken und kann daher zunächst nur übersichtsartig geplant werden. Die Planung ist demnach zweistufig aufgebaut und gliedert sich in Fein- und Grobplanung.⁴⁰

Die Feinplanung erarbeitet detaillierte Phasenpläne für die jeweils folgenden Phasen und die dazugehörigen Arbeitsschritte, während in der Grobplanung ein Gesamtprojektplan erstellt wird, der einen Überblick ermöglicht, aber zunächst nur einen geringen Detaillierungsgrad aufweist. Der erste Projektplan kann nur ungefähre Angaben zu Aufwand und Terminen machen. Er sollte aber, sobald das Pflichtenheft mit der genauen Zielsetzung des Projektes erarbeitet wurde, überarbeitet und erweitert werden, da in der Praxis meist schon zu Beginn eines Projekts definitive Aussagen zu Kosten und Terminen gefordert werden. Im Verlauf des Projektes kann eine neue Überarbeitung des Plans notwendig werden, da Planung nur sinnvoll ist, wenn sie am aktuellen Projektstand orientiert ist. Die Basis der Projektplanung wird jedoch mit Fortschreiten des Projektes aufgrund des kontinuierlichen Zuwachses an Informationen immer sicherer und somit zunehmend präziser.⁴¹

Die Projektplanung setzt sich aus den Teilaspekten Struktur-, Termin-, Ablauf- und Kostenplanung zusammen. Jedem dieser Aspekte der Planung sollte die Projektleitung große Beachtung schenken und sich nicht scheuen, Pläne rechtzeitig zu überarbeiten und der Situation anzupassen, um eine optimale Zielerreichung sicherzustellen.

Ziel der Strukturplanung ist einerseits die Ermittlung und Erfassung aller Projektaktivitäten, wozu das Projekt mit Hilfe eines Projektstrukturplanes⁴² in einzelne Teilprojekte und Arbeitspakete zerlegt wird, um Aufgaben anschaulich und delegierbar zu machen. Andererseits muss das Vorhaben klar von anderen

³⁸ vgl. Abschnitt 2.6.3

³⁹ vgl. Schwarze (2001), S. 53

⁴⁰ vgl. Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste (1996), S. 31; Litke (1995), S. 90

⁴¹ vgl. Litke (1995), S. 91

⁴² s vgl. Abschnitt 2.6.2

Aufgaben abgegrenzt und seine Eingliederung in die vorhandene organisatorische und technische Umgebung beschrieben werden.⁴³

Da der Projektstrukturplan nur im geringen Maße eine zeitliche und inhaltliche Ausführungsreihenfolge vorgibt, legen die Termin- und die Ablaufplanung die Reihenfolge der Arbeitspakete und ihre jeweiligen Durchführungszeiten fest. Fixpunkte der Terminplanung sind Anfangs- und Endtermine, sowie die Meilensteine. Anhand dieser werden die Durchlaufzeiten für die einzelnen Phasen festgelegt. Da ein Projekt stets Unsicherheiten beinhaltet, sollten Pufferzeiten von vornherein eingeplant werden, um eine termingerechte Erfüllung des Projektziels zu gewährleisten. Als Puffer wird die Zeit bezeichnet, um die ein Vorgang verschoben werden kann, ohne dass sich das Projektende verzögert.⁴⁴ Sowohl der Ablauf- als auch der Terminplan bauen auf dem Projektstrukturplan auf. Der Ablaufplan legt eine logische Reihenfolge der Arbeitspakete fest und stellt graphisch deren Abhängigkeiten und Anordnungsbeziehungen dar.

Die Kostenplanung ermittelt im Voraus alle während des Projektablaufs anfallenden Kosten und wird einerseits als Basis für Finanzierungspläne der einzelnen Teilprojekte und andererseits zur Kostenkontrolle herangezogen. Wie bereits in Abschnitt 2.2. erläutert, sind Termine und Kosten voneinander abhängig. Sowohl das Verkürzen von Projektzeiten durch Erhöhen der Arbeitsintensität als auch Terminverzögerungen haben Kostenerhöhungen zur Folge, daher sollten Termin- und Kostenplanung stets optimal aufeinander abgestimmt sein und Veränderungen in einem Plan sofort auf den anderen angewendet werden.

Aus den vorhergehenden Ausführungen lässt sich ableiten, dass die Planung kein statischer, einmaliger Prozess ist, der nur zu Beginn eines Projektes stattfindet. Die Projektplanung ist vielmehr ein dynamischer Ablauf, der mit den in der Planungsphase erarbeiteten und während des Ablaufs überarbeiteten Plänen das ganze Vorhaben begleitet.⁴⁵ Gerade aus diesem Grund ist die Planungsphase vor der Durchführung als elementar wichtig einzustufen, da sich der gesamte weitere Projektablauf, die Projektkontrolle und die Projektsteuerung an den dort erarbeiteten Sollvorgaben und Plänen orientieren. Die

⁴³ vgl. Litke (1995), S. 96; Mehrmann (1992), S. 25

⁴⁴ Schwarze (2001), S. 166

⁴⁵ vgl. Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste (1996), S. 30

Zusammenhänge zwischen Projektsteuerung, -kontrolle und Planung werden im nächsten Abschnitt näher betrachtet.

2.5.2. Durchführung

Die Umsetzung der in der Projektplanung erarbeiteten Vorgaben erfolgt in der Durchführungsphase. Üblicherweise folgt diese im direkten Anschluss an die Planungsphase, die Phasen können sich aber, wie bereits erwähnt, auch zeitlich überlappen, was besonders bei Termindruck von Vorteil sein kann.

Während der Durchführung wird das Projekt durch Ausführen der Arbeitsaufträge, Fertigstellen von Teilprojekten und deren Integration in übergeordnete Hierarchiestufen des Projektes realisiert bzw. implementiert.⁴⁶

Um eine planmäßige, wirtschaftliche und weitgehend konfliktfreie Erreichung des Projektzieles zu gewährleisten, findet während der Durchführung ständig eine Projektkontrolle und -steuerung statt.

Die Projektkontrolle, oft auch als Projektüberwachung bezeichnet, vergleicht regelmäßig die Sollwerte aus der Projektplanung mit den Istwerten, damit etwaige Planabweichungen rechtzeitig bemerkt werden und die Projektleitung darauf reagieren kann. Werden Planabweichungen festgestellt, kann eine Anpassung bzw. schlimmstenfalls eine Revision des Planes notwendig werden. Primär werden Termine und Kosten überwacht, wobei die Zusammenhänge von Qualität, Kosten und Terminen⁴⁷ zu beachten sind, da eine zu einseitige Kosten- und Terminkontrolle zu Qualitätseinbußen führen kann.

Zusätzlich hält die Projektkontrolle den Projektfortschritt fest, um festzustellen, welche Arbeitsgänge bereits abgeschlossen bzw. wie weit längere Schritte bereits fortgeschritten sind. Zudem müssen die tatsächlichen Ausführungszeiten, die angefallenen Kosten und die benutzten Kapazitäten erfasst werden.⁴⁸ Anhand dieser Daten lässt sich abschätzen, ob Steuerungsmaßnahmen nötig und die Kosten überschritten werden. Voraussetzung für eine effektive Projektkontrolle sind detaillierte, realistische, und vollständige Planvorgaben sowie aktuelle Istdaten, denn nur auf Basis dieser Werte ist ein verwertbarer Soll-Ist-Vergleich durchführbar.⁴⁹

⁴⁶ vgl. Diethelm (2000), S. 229

⁴⁷ vgl. Abbildung 1, S. 7

⁴⁸ Schwarze (2001), S. 229

⁴⁹ vgl. Litke (1995), S. 158; Madauss (1994), S. 226

Der Projektsteuerung kommt im Projektmanagement eine besondere Wichtigkeit zu. Sie umfasst alle projektinternen Tätigkeiten des Projektleiters, die nicht zu Planung oder Kontrolle zu rechnen sind, um das Projekt innerhalb des geplanten Rahmens zum Erfolg zu führen.

Da die Planung eine geistige und damit rein theoretische Vorwegnahme des Projektverlaufes ist, können die Pläne und der reale Projektablauf niemals exakt übereinstimmen. Es werden sich stets, aufgrund von ungenauen Schätzungen, unvorhersehbaren Ereignissen, nichtsachgemäßer Bearbeitung von einzelnen Arbeitspaketen u. ä. Abweichungen ergeben, die durch eine aktive Projektsteuerung ausgeglichen werden müssen, damit das Projektziel trotzdem planmäßig erreicht werden kann. Aufgabe der Projektsteuerung ist es, auf Planabweichungen zu reagieren bzw. diese möglichst bereits vor ihrem Eintritt zu erkennen und steuernd entgegen zu wirken. Dazu werden die Ergebnisse der Projektkontrolle benötigt. Es sind mehrere Feststellungen möglich. Im Idealfall weichen Plan und Istwerte nicht voneinander ab, so dass kein Eingreifen notwendig wird. Wenn Soll- und Istwerte voneinander abweichen, muss der Grad der Abweichung ermittelt werden. In den seltensten Fällen werden die Istwerte die Sollvorgaben unterschreiten. In diesem Falle sollte geprüft werden, ob eine frühere Projektfertigstellung möglich ist und durchgeführt werden soll.

Überschreiten die Istwerte die Sollvorgaben nur in geringem Maße, können die vorher festgelegten Pufferzeiten genutzt werden, so dass es keine Auswirkungen auf das Erreichen des Endtermins gibt. Es muss lediglich ein neuer Zeitplan für das Restprojekt erstellt werden, indem neue Solltermine für die noch ausstehenden Arbeitsschritte festgelegt werden.

Im ungünstigsten Fall ist die Überschreitung so hoch, dass die Abweichung nicht durch Pufferzeiten ausgeglichen werden kann. In diesem Fall muss überprüft werden, ob ein Überschreiten des Endtermins zulässig ist. Falls nicht, muss die Projektleitung versuchen, den Plan so anzupassen, dass der ursprüngliche Abgabetermin trotzdem garantiert werden kann. Da dies äußerst schwierig ist, sollte von vornherein durch gute Planung und rechtzeitige Steuerungsmaßnahmen versucht werden, diesen Fall zu vermeiden.⁵⁰

⁵⁰ vgl. Schwarze (2001), S. 232 f.

Eine wichtige Maßnahme zur Projektsteuerung ist die Freigabe des Arbeitsbeginns von einzelnen Arbeitspaketen und anderen Projektaktivitäten durch die Projektleitung. Dadurch ist sichergestellt, dass die jeweiligen Arbeiten rechtzeitig, also planmäßig, und entsprechend ihrer tatsächlichen Notwendigkeit aufgenommen werden. So können unnötige Kosten durch zu früh begonnene Tätigkeiten vermieden werden.⁵¹

Zu den Aufgaben der Projektsteuerung gehören zusätzlich auch Mitarbeitermotivation, Aufgabendelegation an interne und externe Stellen sowie die Information aller Projektbeteiligten über die Gesamtplanung und über Art, Umfang und Zeitverlauf ihrer jeweiligen Beteiligung.⁵²

Die Projektsteuerung kann zusammenfassend als ständiger „Prozess des Angleichens von Soll- und Istwerten“⁵³ verstanden werden, der den Projektleiter während der gesamten Durchführungsphase kontinuierlich beschäftigen sollte. Ohne eine effektive Projektsteuerung, in Zusammenhang mit einer akribischen Projektkontrolle, ist die planmäßige Erreichung eines Projektziels, insbesondere bei längeren Projektlaufzeiten, kaum zu bewerkstelligen.

2.5.3. Einführung

Wenn alle Entwicklungsarbeiten erfolgreich abgeschlossen sind, kann das neue Verfahren eingeführt werden. Zu Beginn der Einführungsphase steht die stufenweise Integration aller Daten und Bestandteile zum Gesamtprojekt. Danach können während einer Probeführung Verfahrenstests durchgeführt werden. Die positiven und negativen Erfahrungen mit dem neuen Verfahren oder Produkt sollten detailliert festgehalten werden, um sie zusammen mit den Testergebnissen auswerten zu können. Festgestellte Abweichungen und Fehler können so analysiert und korrigiert werden.⁵⁴

Falls Mitarbeiterschulungen notwendig sind, sollten diese parallel zu den Verfahrenstests konzeptioniert und geplant werden, damit sie, sobald die Tests abgeschlossen sind, sofort durchgeführt werden können.

Wenn diese Vorarbeiten abgeschlossen sind, kann die eigentliche Einführung beginnen. Für Großprojekte wie den VÖBB, bietet sich eine schrittweise Einführung an, um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Somit wird

⁵¹ vgl. Madauss (1994), S. 226

⁵² vgl. Schwarze (2001), S. 222 f.

⁵³ Diethelm (2000), S. 231

⁵⁴ vgl. Mehrmann (1992), S. 32

sichergestellt, auf evtl. auftretende Probleme sofort reagieren zu können, was sich bei gleichzeitiger Einführung an mehreren Stellen schwierig gestalten würde. Daher muss auch für die Einführungsphase ein genauer Ablaufplan erarbeitet werden, indem die einzelnen Einführungsschritte mit ihren Terminen festgelegt werden.

Mit Ende der Einführungsphase und der Übergabe des Verfahrens an die einzelnen Fachabteilungen endet im Normalfall auch das Projekt. Der Projektabschluss muss ebenso bewusst gestaltet werden, wie der Projektstart, da er für die Beurteilung des Gesamtergebnisses von elementarer Bedeutung ist. Häufig werden Projekte nicht beendet, weil die Projektteams noch an Kleinigkeiten weiterarbeiten, obwohl der Projektgegenstand bereits erfolgreich benutzt wird. Dies kostet unnötig Zeit und Geld. Umgekehrt besteht die Gefahr, dass Projekte beendet werden, obwohl noch Restarbeiten ausstehen. Diese werden dann häufig Einzelnen übertragen, die den Projektgegenstand allein fertig stellen müssen. Dies kann am Ende des Projektes noch zu Komplikationen führen, die vermeidbar wären.⁵⁵

Nur wenn das Ende klar definiert ist, lassen sich die tatsächlich angefallenen Kosten und damit die Wirtschaftlichkeit des Projektes feststellen, da nur dann gewährleistet ist, dass keine weiteren Projektkosten mehr anfallen.⁵⁶

Am Ende eines Projektes sollte in jedem Fall ein Abschlussbericht erarbeitet werden, der die Teilaufgaben und erzielten Ergebnisse des Projektes darstellt, Aussagen zu Personal- und Kostenaufwand trifft und die Erreichung des Projektzieles beurteilt. Die Verantwortung für die Erstellung des Abschlussberichtes liegt bei der Projektleitung, die auch ein Projekt für offiziell beendet erklärt. Basis für den Projektabschlussbericht sind die Aufzeichnungen der Projektteammitglieder aus den verschiedenen Phasen und die bisherige Dokumentation des Projektverlaufs. Der Abschlussbericht sollte Aussagen über die Organisationsform und die Einbettung des Projektes in die Stammorganisation treffen, die Stärken und Schwächen des Projektes betonen, sowie die Annahmen und Voraussetzungen dokumentieren, unter denen während des Projektes Schätzungen von Kosten, Terminen u. ä. getroffen

⁵⁵ vgl. Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste (1996), S. 154; Litke (1995), S. 247 f.

⁵⁶ vgl. Madauss (1994), S. 68

wurden. Dies ist notwendig, um die Ergebnisse auf andere Vorhaben übertragbar zu machen.⁵⁷

Ziel des Projektabschlussberichts ist es, die während der Projektabwicklung gewonnenen Erkenntnisse, für zukünftige, ähnliche Projekte zu dokumentieren, so dass gleiche Fehler vermieden und dadurch Zeit und Kosten gespart werden können.

Nach Erstellung des Abschlussberichtes und Übergabe des Projektes können die Einführungsphase und das Projekt für beendet erklärt werden.

2.6. Methoden und Instrumente des Projektmanagements

Im Projektmanagement kommen Methoden und Instrumente zum Einsatz, die speziell an die besonderen Anforderungen der Projektarbeit angepasst sind. Da sie außerhalb von Projekten, z.B. im normalen Bibliotheksalltag, kaum oder keine Anwendung finden, sollen die wichtigsten dieser Methoden und Instrumente vorgestellt und erläutert werden.

2.6.1. Meilensteine

Unter Meilensteinen werden Ereignisse verstanden, denen im Projektablauf eine besondere Bedeutung zukommt. Besonders für Projekte mit längerer Laufzeit ist die Anwendung der Meilensteinmethode notwendig, aber auch für kürzere Projekte kann es sinnvoll sein, solche Teilziele festzulegen.

Meilensteine sind definierte, meist termingebundene Sachergebnisse, die erst erreicht sind, wenn das geforderte Sachergebnis vollständig vorliegt und durch die Projektleitung freigegeben wurde. Erst wenn ein Meilenstein erreicht wurde, folgt der Übergang in die nächste Phase oder der Beginn eines neuen Arbeitspaketes. Das wichtigste Merkmal eines Meilensteins stellt seine inhaltliche und qualitative Kontrollierbarkeit dar, die dadurch zustande kommt, dass mit einem Meilenstein ein konkret fassbares Ergebnis erreicht wird. Die Meilensteine stellen somit einen wichtigen Indikator für den Projektfortschritt dar, was sie zu Schlüsselereignissen für die Planung und die Überwachung eines Projekts macht.

⁵⁷ vgl. Diethelm (2001), S. 182; Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste (1996), S.

Bevor einzelne Projektaktivitäten strukturiert werden, wird der Meilensteinplan erarbeitet. Dieser ist Phasen übergreifend und ein wichtiges Element der Ablaufplanung, da die Meilensteine Fixpunkte für die Reihenfolge der zu erledigenden Arbeiten darstellen.⁵⁸

Nicht alle Meilensteine haben jedoch dieselbe Bedeutung für den Projektverlauf und besonders bei Großprojekten bietet sich eine Klassifizierung der einzelnen Meilensteine an. Meilensteine mit hoher Relevanz für ein Projekt werden als Hauptmeilensteine bezeichnet. Meist sind dies die Meilensteine am Ende einer Phase, da sich an diesen Meilensteinen der gesamte weitere Projektverlauf orientiert. Wurde ein Meilenstein nicht erreicht, wird darüber entschieden, ob die Wiederholung einer der letzten Phasen oder sogar der Projektabbruch notwendig ist. „Das Projekt wird somit gezielt zu definierten Zeitpunkten in Frage gestellt,“⁵⁹ was für Projektleitung und Auftraggeber regelmäßige Kontroll- und Entscheidungspunkte setzt.

Die Anzahl der Meilensteine sollte dem Projekt und dessen Risiko angepasst werden. Wenn zu wenige Meilensteine definiert werden und diese zu weit auseinander liegen, ist die Kontrollmöglichkeit des Projektfortschritts äußerst gering, was zu Schwierigkeiten während des Projektablaufs führen kann, da Störungen erst sehr spät bemerkt werden.

Andererseits können zu viele Meilensteine zu übertriebener Kontrolle und unnötigen Arbeiten führen, da zu früh eingegriffen wird und zu viel Zeit in Korrekturen von Kleinigkeiten investiert wird. Dies kann zu Verwirrung im Projektteam, Verzögerung des Zeitplans und zusätzlichen Kosten führen. Der Meilensteindeinition sollte daher besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.⁶⁰

2.6.2. Projektstrukturplan

Ein wesentliches Kriterium der Projektarbeit ist die Notwendigkeit zur Strukturierung des Vorhabens. Um das Projekt steuerbar, planbar, überschaubar und transparent zu machen, wird eine Strukturanalyse vorgenommen, d.h., das Projekt wird in seine Elemente zerlegt und die Beziehungen zwischen den Elementen werden festgehalten. Das Ergebnis

⁵⁸ vgl. Litke (1995), S. 27

⁵⁹ Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste (1996), S. 39

⁶⁰ vgl. Shtub (1994), S. 305

dieser Analyse ist der Projektstrukturplan, der neben der Zieldefinition als wichtigstes Basisdokument des ganzen Projektes bezeichnet werden kann.⁶¹

Grundlage für die Erarbeitung des Projektstrukturplans ist das Pflichtenheft, indem die Ziele und Arbeitsschritte des Projektes beschrieben sind.

Ein Projektstrukturplan ist ein hierarchisches Schema mit der Hauptaufgabe des Projektes an der Spitze, das graphisch oder tabellarisch die Aufgliederung der Hauptaufgabe in Teilprojekte und deren Untergliederung in weitere Unterprojekte über mehrere Ebenen darstellt. Die kleinste, nicht mehr zu unterteilende Einheit wird als Arbeitspaket bezeichnet. Die Arbeitspakete enthalten im Regelfall alle Tätigkeiten eines Projektes, die sachlich zusammengehören und komplett an eine Stelle zur Bearbeitung übergeben werden.

Es werden drei Arten von Projektstrukturplänen unterschieden: objektorientierte, funktionsorientierte und gemischt-orientierte.

Der objektorientierte Projektstrukturplan zerlegt das Projekt in konkrete Gegenstände, die technisch oder logisch zusammengehören.

Der funktionsorientierte Projektstrukturplan unterteilt das Projekt nach zu verrichtenden Tätigkeiten und wirksam werdenden Funktionen, wie einzelnen Abteilungen, so dass auch organisatorische Gegebenheiten berücksichtigt werden können.

In der Praxis werden für Großprojekte jedoch meist gemischt-orientierte Projektstrukturpläne eingesetzt, da nur so die vollständige Erfassung aller notwendigen Arbeiten gewährleistet ist. Dabei ist allerdings darauf zu achten, dass innerhalb einer Ebene ein einheitliches Kriterium angewendet wird, wobei sich als zweckmäßig erwiesen hat, auf den höheren Ebenen objektorientiert und auf den niedrigen funktionsorientiert vorzugehen.⁶²

Durch die Anwendung eines Projektstrukturplans wird sichergestellt, dass alle Arbeitspakete erfasst und deren angestrebte Ergebnisse sofort präzise ermittelt werden können, was zu einer besseren Kontrollierbarkeit führt. Des Weiteren ist der Projektstrukturplan eine Hilfe zur Erarbeitung des Ablaufplans, da die logischen Zusammenhänge der Arbeitspakete klar nachzuvollziehen sind und damit ihre Reihenfolge festlegbar wird. Auf Basis des Projektstrukturplans werden ebenfalls die Zeit- und Kostenpläne erarbeitet, so dass der

⁶¹ vgl. Diethelm (2000), S. 268

⁶² vgl. Diethelm (2000), S. 280; Litke (1995), S. 98; Schwarze (2001), S. 84 f.

Projektstrukturplan auch in kleinen Projekten als unentbehrliches Instrument des Projektmanagements bezeichnet werden kann.⁶³

2.6.3. Pflichtenheft

Das Pflichtenheft, auch als Leistungsverzeichnis oder Lastenheft bezeichnet, wird dem Projektvertrag beigelegt und stellt das Bindeglied zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer dar.

Im Pflichtenheft werden alle Anforderungen und Pflichten des Auftragnehmers beschrieben, die er im Rahmen des Projektes übernehmen muss. Dazu wird festgelegt, was der Auftragnehmer wann und gegebenenfalls auch an welchem Ort und in welchem Zeitraum zu erledigen hat. Allerdings ist dies nicht so zu verstehen, dass jede einzelne Teilaktivität des Auftragnehmers aufgeführt ist, sondern es sind nur die Hauptaufgaben mit den abzuliefernden Ergebnissen beschrieben, die Details sind in den verschiedenen Planungsunterlagen festgelegt.⁶⁴

Das Pflichtenheft sollte Angaben zum aktuellen Istzustand der von der Projektdurchführung betroffenen Bereiche und Stellen enthalten, wie z.B. gebräuchliche Arbeitsabläufe und Informationswege.

Bei der Erstellung eines Pflichtenheftes ist es wichtig, dass klare Formulierungen verwendet werden, um Missverständnisse zu vermeiden. Auf vorhandene und anzuwendende Prozeduren muss hingewiesen werden und es sollte vermieden werden, Aufgaben zu detailliert zu beschreiben. Dies ist Teil der Arbeitspaketbeschreibung und gehört daher nicht in das Pflichtenheft, ebenso sollten Mehrfachnennungen, z.B. von Terminen, vermieden werden. Sinnvoller ist es, alle Termine an einer zentralen Stelle im Heft gemeinsam aufzuführen, da dies die Übersichtlichkeit deutlich verbessert. Etwaige Lieferbedingungen müssen klar definiert werden, da das Pflichtenheft eine vertragliche Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, sowie externen Lieferanten darstellt. Das Pflichtenheft sollte also so deutlich, übersichtlich und unmissverständlich wie möglich gestaltet werden, da es sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer jederzeit in die Lage versetzt, sich detailliert über die vereinbarten Leistungen zu informieren. Zusätzlich existiert so für beide Seiten eine gemeinsame Grobstruktur für die Projektarbeit auf die

⁶³ vgl. Diethelm (2000), S. 293; Madauss (1994), S. 191

⁶⁴ vgl. Diethelm (2000), S. 134; Madauss (1994), S. 345

jederzeit zurückgegriffen werden kann. Daher ist es zweckmäßig, bereits im Stadium der Initialisierung ein Pflichtenheft zu erstellen, um von Anfang an eine konkrete Arbeitsbasis zu haben. Zu Beginn des Projektes wird das Pflichtenheft naturgemäß zunächst eher grob angelegt sein. Es kann aber während der Vorbereitung und Planung noch weiterspezifiziert werden.⁶⁵

2.6.4. Information und Dokumentation

In einem wirksamen Projektmanagement spielen Information und Dokumentation eine wichtige Rolle, wobei beide Methoden eng miteinander verknüpft sind. Nur bei rechtzeitiger und gezielter Information aller Projektbeteiligten ist eine erfolgreiche Projektabwicklung möglich. Die Dokumentation sammelt, erfasst und systematisiert diese Informationen und ermöglicht so einerseits einen schnellen Informationsfluss und andererseits das Erarbeiten des Projektabschlussberichts anhand der erstellten Dokumente.

Informationen liegen im Projekt in verschiedenster Form vor, so sind z.B. die Projektbeschreibung und die –zielsetzung, die verschiedenen Pläne und Soll-Ist-Vergleiche wichtige Projektinformationen. Auch direkte Anweisungen zur Ausführung von verschiedenen Leistungen sind Projektinformationen.⁶⁶

Informationen werden anhand ihrer formellen oder informellen Form unterschieden. Für die Dokumentation haben nur die formellen Informationen Relevanz, da nur diese systematisch erfasst werden können. Die Bedeutsamkeit der informellen Informationen für das Projekt darf trotzdem nicht unterschätzt werden, da sich anhand der informellen Informationswege häufig ein realistisches Bild der sozialen Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten ableiten lässt. Die sozialen Beziehungen sollten nicht unterbewertet werden, denn nicht selten entstehen durch persönliche Animositäten Lücken im Informationsfluss.⁶⁷ Unter informeller Information werden Informationen verstanden, die außerhalb der vorgesehenen Informationswege und Regeln entstehen. Meist sind sie verbaler Art, jedoch können auch kleine „Erinnerungszettel“ dazu gezählt werden.⁶⁸

Formelle Informationen sind alle Informationen, die innerhalb der organisatorischen Beziehungsgefüge des Projektes entstehen und auf den

⁶⁵ vgl. Madauss (1994), S. 346; Schwarze (2001), S. 79

⁶⁶ vgl. Diethelm (2001), S. 164; Schwarze (2001), S. 274

⁶⁷ vgl. Madauss (1995), S. 303

⁶⁸ vgl. Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste, S. 43

vorgesehenen Wegen verbreitet werden. Diese lassen sich weiter in verbale, wie z.B. Vorträge, Einzel- und Teamgespräche, und schriftliche Informationen, wie Protokolle und Projektzeitungen, untergliedern. Die Projektleitung sollte regelmäßig Zwischenberichte anfertigen lassen, die über den aktuellen Projektstand informieren. Der Berichtszeitraum und die Abstände zwischen den Berichten sollten der Größe und der Komplexität des Projektes angepasst werden.

„Informationen ermöglichen die Zusammenarbeit zwischen den intern und extern am Projekt involvierten Stellen.“⁶⁹ Daher müssen die Informationswege klar definiert werden. Dazu wird schriftlich festgehalten, wer wann welche Information an wen weitergeben soll. Es ist von elementarer Wichtigkeit, dass jeder Projektbeteiligte rechtzeitigen Zugang zu allen benötigten Informationen erhält. Es ist Aufgabe der Projektleitung darauf zu achten, dass die Informationen korrekt und vollständig sind, pünktlich und regelmäßig zur Verfügung stehen und alle Beteiligten erreichen. Die Informationen sollten in einheitlicher, übersichtlicher und verständlicher Form präsentiert werden, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten und Missverständnissen vorzubeugen. Aufgabe der Projektdokumentation ist es, den Verlauf und die Ergebnisse des Projektes systematisch zu erfassen, jederzeit wiederauffindbar und dadurch nachweisbar zu machen. Gerade in der Planungsphase, in der das Projekt in erster Linie Dokumente und noch keine Sachergebnisse produziert, hat die Dokumentation eine große Bedeutung. Während der Projektlaufzeit ist die Dokumentation Basis für die Beurteilung von Veränderungen des Projektfortschritts, die Erstellung von Zwischenberichten, allgemeinem Informationsmaterial wie z.B. Projektzeitungen und Nutzerinformationen und nicht zuletzt für den Projektabschlussbericht.

Nach Ende des Projektes lassen sich anhand der gespeicherten Informationen Folgemaßnahmen beurteilen und Handlungsanweisungen für die Phase der Nutzung erarbeiten. Zusätzlich können aus den Erfahrungen des Projektes Hinweise für spätere, ähnliche Projekte gewonnen werden. Außerdem gewährleistet eine lückenlose Dokumentation die genaue Nachvollziehbarkeit und damit Rechtfertigbarkeit aller Schritte gegenüber dem Auftraggeber, was besonders bei Kostenüberschreitungen wichtig ist.

⁶⁹ Diethelm (2001), S. 164

Da es stets schwierig ist, Probleme aus der Retrospektive realistisch und objektiv zu rekonstruieren, ist eine kontinuierliche, projektbegleitende Dokumentation notwendig. Die Dokumentation sollte daher fest als Arbeitspaket im Projektstrukturplan integriert sein. Des Weiteren sollte genau definiert sein, wer für die Dokumentation verantwortlich ist, im Normalfall wird dies die Projektleitung sein, und wer an der Projektdokumentation beteiligt ist. Hier ist es sinnvoll, dass jeder Mitarbeiter seine Arbeitsergebnisse selbst dokumentiert, wozu allerdings gemeinsame Dokumentationsrichtlinien vorgegeben werden müssen, um die Einheitlichkeit der Daten zu garantieren.⁷⁰

⁷⁰ vgl. Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste (1996), S. 128; Schwarze (2001), S. 270

3. Das Projekt Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins (VÖBB)

Im folgenden Kapitel werden der Aufbau des VÖBB⁷¹, die technischen Möglichkeiten des Verbundes sowie die Projektbeteiligten vorgestellt, um einen Eindruck von den verschiedenen Interessenslagen im Verbund und die damit verbundenen Schwierigkeiten der Koordination aller Bedürfnisse zu vermitteln. Die Darstellung des VÖBB-Aufbaus sowie seiner technischen Möglichkeiten erlauben ein besseres Verständnis der Arbeitsweise im Verbund sowie der Probleme während der System- und Projektentwicklung.

Außerdem soll die Ausgangssituation, aus der das Projekt 1995 startete, mit den Besonderheiten des Berliner Öffentlichen Bibliothekswesens erläutert werden, um bestimmte Entwicklungen während des Entstehungsprozesses des VÖBB nachvollziehbar zu machen.

3.1. Ausgangssituation

Mit der Wende 1989 und der Wiedervereinigung 1990 traten auch für das Berliner Öffentliche Bibliothekswesen entscheidende Veränderungen ein. Seit 1949, und endgültig seit dem Mauerbau 1961, der die letzten Kontakte zwischen Ost und West unterband, waren in Berlin zwei voneinander völlig unabhängige Bibliothekssysteme mit unterschiedlicher Struktur entstanden, die nun zusammengeführt werden sollten. Dazu mussten alte Strukturen und Organisationsformen überprüft und Entscheidungen über deren Weiterführung getroffen werden. Auf Grund der politischen Einbindung der Ostberliner Bibliotheken in den DDR-Staatsapparat wurde weitgehend das Westberliner System auf ganz Berlin übertragen, in den Ostberliner Bibliotheken wurden Strukturreformen eingeleitet.⁷²

Eine Besonderheit der Berliner Verwaltung stellt ihr historisch begründeter, zweistufiger Aufbau dar. Berlin ist eine so genannte dezentralisierte Einheitsgemeinde, was bedeutet, dass die Bezirke als kommunale Selbstverwaltungseinheiten, allerdings ohne Rechtspersönlichkeit, gemeindeähnliche

⁷¹ Das Projekt startete 1995 zunächst unter dem Namen VÖB, Verbund Öffentlicher Bibliotheken, musste sich aber im Sommer 1996 auf Grund einer Beschwerde des Verbandes Öffentlicher Banken, der das Warenzeichen VÖB als bereits eingetragen reklamierte, in VÖBB umbenennen. Der Übersichtlichkeit halber wird in dieser Arbeit durchgängig der heute gebräuchliche Name verwendet.

⁷² vgl. Boese (1995): Aus der Werkstatt [...], S. 669; Hätscher (1995): Das Öffentliche [...], S.

Aufgaben wahrnehmen und ihre Haushalte, die ihnen von der Senatsverwaltung für Finanzen zugeteilt werden, selbst bewirtschaften. Die Öffentlichen Bibliotheken, mit Ausnahme der ZLB, unterstehen direkt den Bezirken. Das Bibliotheksreferat in der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, dem das Bibliothekswesen unterstellt ist, beschäftigt sich ausschließlich mit Aufgaben gesamtstädtischer Bedeutung, so dass die direkte Verantwortung für die Bibliotheken den einzelnen Bezirksämtern mit seinen Abteilungen obliegt.

Den Westberliner Bibliotheken war die Verwendung der „Berliner Systematik“, ein einheitliches Schlagwortregister und gemeinsame Benutzerausweise, die in allen Stadtbezirken galten, gemein. Da es allerdings kein Berliner Bibliotheksgesetz gab, welches genaue Arbeitsschritte vorschrieb, war die konkrete Bibliotheksarbeit in den verschiedenen Bezirken recht unterschiedlich ausgeprägt. Die Bezirksbibliotheken verstanden sich in erster Linie als eigene Systeme, so dass bezirksübergreifende Arbeit nicht stattfand.

Überbezirklicher Austausch fand lediglich in verschiedenen fachlichen Arbeitskreisen zu unterschiedlichen bibliothekarischen Themen statt. Die bedeutendsten waren der Arbeitskreis der Hauptstellenleiter, der laufend die „Berliner Systematik“ mit dem Schlagwortindex aktualisierte, und die regelmäßigen Amtsleiter-Runden, die zur Abstimmung mit dem Bibliotheksreferat der Senatsverwaltung dienten. Nach der Wende wurde für die überbezirkliche Zusammenarbeit ein neues Gremium, die „Ständige Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berliner Öffentlichen Bibliotheken“, kurz StäKo, geschaffen. In diesem treten regelmäßig die Leiter der Bezirksbibliotheken, der AGB und der Berliner Stadtbibliothek, sowie die Bibliotheksreferentin der Senatsverwaltung zusammen. Die StäKo ist das höchste und wichtigste Entscheidungsgremium des Berliner Öffentlichen Bibliothekswesen, eine ihrer Aufgaben ist die Einrichtung kontinuierlich arbeitender Arbeitskreise sowie von Projektgruppen zur Bearbeitung bibliotheksfachlicher Einzelfragen. In diesem Zusammenhang spielte die StäKo in der Planung und Konzeption des VÖBB eine wichtige Rolle.⁷³

Die Amerika-Gedenkbibliothek, kurz AGB, in Westberlin und die Berliner Stadtbibliothek, abgekürzt BStB, in Ostberlin nahmen in ihrer jeweiligen

⁷³ vgl. Boese (1995): Aus der Werkstatt [...], S. 674; Hätscher (1995): Das Öffentliche [...], S. 164 f

Stadthälfte eine Sonderrolle ein, die in gewisser Weise ähnlich war. Beide waren in ihren Anfangsjahren am Modell der amerikanischen Public Libraries orientiert, die politische Entwicklung hinderte die Berliner Stadtbibliothek zu DDR-Zeiten allerdings am Festhalten an diesem Konzept.⁷⁴ Ebenfalls gemeinsam war beiden Bibliotheken die zentrale Rolle, die sie im jeweiligen Bibliothekswesen spielten, wobei die Bedeutung der Berliner Stadtbibliothek für das Ostberliner Bibliothekswesen als höher bewertet werden kann, als die Rolle der AGB für den Westen Berlins.

Die AGB, eine nachgeordnete Institution der Senatsverwaltung und damit keinem Bezirk unterstellt, übernahm als größte Öffentliche Bibliothek Westberlins einige zentrale Aufgaben für das Öffentliche Bibliothekswesen, wie die Rolle der Leitbibliothek im überbezirklichen Leihverkehr, sowie die Erstellung von Literaturauswahlverzeichnissen und die Beherbergung des Berliner Zentralkatalogs.

Diese Aufgaben bedeuteten allerdings in keiner Weise eine Vorrangstellung oder gar Weisungsbefugnis gegenüber den Bezirksbibliotheken, die AGB kann vielmehr als eigenständiges Gebilde im Westberliner Bibliothekswesen bezeichnet werden. Dies zeigt sich auch anhand der Tatsachen, dass die AGB als einzige Öffentliche Bibliothek nicht die Berliner Systematik, sondern eine hauseigene verwendete und einen eigenen Benutzerausweis ausstellte.

Die BStB, mit ihrer Hauptabteilung Öffentliche Bibliotheken, die für die Betreuung der eigenständigen Bezirksbibliotheken zuständig war, hatte zu DDR-Zeiten die Funktion der Zentralbibliothek für die Staatlichen Allgemeinbibliotheken Berlins. Die Aufgabe der Hauptabteilung war die „fachlich-methodische und operative Anleitung“⁷⁵ der Bezirksbibliotheken. Ziel dieser Anleitung war die Vereinheitlichung der Bezirksbibliothekssysteme in Ostberlin, die Durchsetzung der Bibliotheksverordnung von 1968 und selbstverständlich die politische Kontrolle der einzelnen Bezirke. Die Hauptabteilung war zwar formal gegenüber den Bezirksbibliotheken nicht weisungsberechtigt, indirekt hatte sie jedoch enormen Einfluss, da die einzelnen Kulturabteilungen der Stadtbezirke direkt der Abteilung Kultur des Magistrats der Stadt unterstanden. Die Abteilung Kultur des Magistrats

⁷⁴ vgl. Lux (1998), S. 490

⁷⁵ Hätscher (1995): Das Öffentliche [...], S. 173

wiederum wurde von der Berliner Stadtbibliothek beraten, so dass diese großen Einfluss auf die Arbeit der Stadtbibliotheken hatte. Die Stadtbibliotheken waren somit „zwar verwaltungstechnisch autark, aber faktisch staatlich gelenkt“.⁷⁶

Nach der Wiedervereinigung existierten nun also zwei große Öffentliche Bibliotheken in Berlin mit ähnlichen Zielsetzungen, allerdings mit unterschiedlichen Arbeitsweisen. Die Berliner Stadtbibliothek war traditionell eher wissenschaftlich ausgerichtet und zum Zeitpunkt der Wende eine reine Magazinbibliothek, während die AGB den Charakter einer Öffentlichen Bibliothek hatte und schon seit Mitte der sechziger Jahre auf einen Freihandbetrieb umgestellt hatte. Da die Hauptabteilung der Stadtbibliothek bereits 1991 aufgelöst worden war und die zentrale Rolle der AGB innerhalb des Berliner Bibliothekswesens, wie bereits erwähnt, als eher gering einzuschätzen ist, existierte im Prinzip keine Berliner Zentralbibliothek mehr. Aus dieser Situation heraus wurde 1995 die Fusion der beiden Bibliotheken zur Zentral- und Landesbibliothek und ihre Überführung in eine neue Rechtsform, nämlich eine Stiftung Öffentlichen Rechtes, beschlossen. Die ZLB untersteht weiterhin als nachgeordnete Institution direkt der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur.

Der Stiftungsvertrag schrieb vor, aus den beiden Bibliotheken eine öffentliche wissenschaftliche Bibliothek mit den Funktionen einer Öffentlichen Bibliothek sowie den regionalen Aufgaben einer Landesbibliothek zu bilden. Die neu gegründete ZLB spielte in der Entwicklung des VÖBB von Anfang an eine wichtige Rolle, sie wurde bereits zu Beginn als zentraler Dienstleister für die Stadtbibliotheken eingeplant, so dass zunächst die AGB und später die Berliner Stadtbibliothek die Verbundzentrale beherbergen sollten.⁷⁷

Als die Schaffung des EDV-Verbundes VÖBB 1995 beschlossen wurde, war die Angleichung von West und Ost weitgehend abgeschlossen und es existierten 23 unabhängige Bezirksbibliothekssysteme sowie die Zentral- und Landesbibliothek in Berlin.⁷⁸

Schon 1995 stellte sich die Lage für die Öffentlichen Bibliotheken in Berlin schwierig dar. Die Finanzlage der Stadt war bereits zu dieser Zeit prekär, so dass die Bibliotheken empfindliche Einsparungen, besonders im

⁷⁶ Boese (1995): Aus der Werkstatt [...], S. 669

⁷⁷ vgl. Boese (1995): Aus der Werkstatt [...], S. 671; Lux (1998), S. 491

⁷⁸ vgl. Boese (2000): Gebietsreform [...], S. 112

Personalbereich, hinnehmen mussten. Zudem war die technische Ausstattung der Bibliotheken völlig veraltet. In den Westbezirken wurde mit der Fotoverbuchung gearbeitet, während in den Ostbezirken die, noch stärker überholte, Klappkartenverbuchung Anwendung fand. Dabei lagen die Zahlen der aktiven Benutzer und der Ausleihen deutlich über dem Bundesdurchschnitt. Eine technische Aufrüstung der Bibliotheken war also äußerst notwendig und eine wichtige Voraussetzung für den geplanten EDV-Verbund.⁷⁹

Am 10. Januar 1995 wurde vom Senat erstmalig ein Bibliotheksentwicklungsplan verabschiedet, der für alle 23 Bezirksbibliothekssysteme Gültigkeit besitzt. Er besitzt zwar keine Gesetzeskraft, stellt aber zumindest eine Richtlinie für alle Bezirke dar. Die Überlegungen zur Erstellung eines Bibliotheksentwicklungsplanes gehen auf das von der damaligen Senatsverwaltung für Kulturelle Angelegenheiten angeforderte „Gutachten für einen Bibliotheksentwicklungsplan der Öffentlichen Bibliotheken Berlins“ aus dem Jahr 1988 zurück. Im Sommer 1989 lag der erste Entwurf des Bibliotheksreferats der Senatsverwaltung vor, der allerdings durch die politischen Ereignisse im November hinfällig wurde und völlig überarbeitet werden musste. Zu diesem Zweck wurde im September 1991 ein neues Gutachten über „Die Standorte der Öffentlichen Bibliotheken in Berlin“ angestrengt, welches im Dezember 1992 vorlag. Auf Basis dieses Gutachtens wurde der alte Vorschlag überarbeitet und erneut dem Senat vorgelegt. Angesichts der prekären Haushaltslage wurde dieser allerdings abgelehnt, wobei sich die Vorbehalte in erster Linie gegen die empfohlenen Ausstattungsstandards, vor allem im personellen Bereich, richteten. Das erneut überarbeitete „Konzept zur Neuordnung des Berliner Bibliothekswesens: Bibliotheksentwicklungsplan“ wurde in allen Gremien zustimmend zur Kenntnis genommen und endgültig am 10. Januar 1995 vom Senat beschlossen. Inhalte des, bis heute gültigen, Bibliotheksentwicklungsplanes sind unter anderem ein umfangreiches Bauprogramm zur Unterstützung der bezirklichen Entwicklungsplanung, sowie konkrete Arbeitsaufträge, wie die Fusion der AGB und der Berliner Stadtbibliothek und die Errichtung eines IuK-gestützten Verbundes der Öffentlichen Bibliotheken Berlins.⁸⁰

⁷⁹ vgl. Herms (1997): Fortschritt im Busch, S. 164

⁸⁰ vgl. Funke (1995), S. 677 ff.

Im Sommer 1994 wurde das Projekt „Accountbibliotheken“ gestartet, dass als erste Vorbereitungsmaßnahme auf den Verbund zu sehen ist. Dieses Projekt entstand aus dem Problem heraus, dass in den Bezirken Hohenschönhausen und Wedding im Herbst 1995 neue Hauptstellen eröffnet werden sollten, die noch über kein eigenes EDV-System verfügten. Da die neuen Hauptstellen selbstverständlich auch technisch auf dem neuesten Stand sein sollten, kam eine Wiedereinführung der Fotoverbuchung oder gar von Klappkarten nicht in Frage, zumal die Beschaffung der notwendigen Ausstattung für die kurze Übergangsphase nicht mehr sinnvoll und unökonomisch gewesen wäre.⁸¹

Diese Situation führte zu einer Kooperation zwischen der AGB, sowie den Bezirken Hohenschönhausen, Mitte und Wedding. Der Grundgedanke des Projektes war, die Funktionsfähigkeit der drei Bezirksbibliotheken durch die gemeinsame Nutzung der Kapazitäten der AGB bis zur endgültigen Ausstattung mit einem eigenen EDV-System zu gewährleisten. Die Bezirksbibliotheken sollten ihre Kataloge konvertieren und damit online auf der sehr großen und leistungsstarken CPU der AGB arbeiten. Mit Hilfe der Software URICA sollten die Bezirke ihre eigenen Datenbanken parallel zum AGB-Pool aufbauen, so dass diese bei Einrichtung der eigenen EDV-Anlage nur noch auf das eigene System übertragen werden mussten. Ein weiteres Ziel des Projektes war es, durch die Vernetzung der Bibliotheken Anhaltspunkte über Datenmengen, Transaktionsdichte und benötigte DFÜ-Kapazitäten für den VÖBB zu gewinnen, um dessen Infrastruktur und Vernetzungskapazitäten planen zu können.⁸²

Diese politische und finanzielle Ausgangssituation hatte einen erheblichen Anteil an der Einführung des Verbundes, denn durch die Veränderung der Rahmenbedingungen in der Bibliotheksarbeit wurde die Kooperation der Bibliotheken zu einer Notwendigkeit.

3.2. Aufbau des VÖBB

Der VÖBB ist auf Grund der besonderen Verwaltungsstruktur Berlins als dreistufiges System aufgebaut, um einerseits den, durch die Kulturhoheit der Bezirke bedingten, bezirklichen Eigenheiten Rechnung zu tragen und andererseits die Aufgaben eines Verbundes erfüllen zu können. So gibt es im System eine lokale, eine Bezirks- und eine Verbundebene. Die lokale Ebene ist

⁸¹ vgl. Herms: Die Account-Bibliotheken, S. 4; Schnepfel (1995): Der Verbund [...], S. 23

⁸² vgl. Pawlowsky-Flodell (1995): Die Accountbibliotheken, S. 6

die Bibliothek, in der sich der Anwender gerade befindet, die Bezirksebene umfasst alle Bibliotheken eines Bezirkes, während die Verbundebene alle angeschlossenen Bibliotheken beinhaltet. Nur so können lokale und bezirkliche Besonderheiten, wie die Aufstellung der Medien in einzelnen Bibliotheken sowie besondere Ausleihkonditionen berücksichtigt werden.⁸³ Beispiele für solche Fälle wären auf lokaler Ebene die Kabinettaufstellung in der Bibliothek am Luisenbad in Mitte sowie auf bezirklicher Ebene abweichende Ausleihfristen von AV-Medien. Andererseits müssen auf Verbundebene verabredete überbezirkliche Konventionen, wie das Gebührenlimit bei dem eine zentrale Ausleihsperrung verhängt wird, umgesetzt werden.

Die „operative Einheit“⁸⁴ des VÖBB ist die Verbundzentrale, die für die Koordination der verschiedenen Aufgaben und Projektbeteiligten zuständig ist. Zu den Aufgaben der Verbundzentrale gehört die Organisation und Durchführung von Schulungen für Bibliotheksmitarbeiter, die Erstellung von Informationsmaterial, sowie das Verbessern, Testen und Installieren der Verbundsoftware.

Zusätzlich betreibt die Verbundzentrale eine spezielle Notfallhotline für die angeschlossenen Bibliotheken, die bei Störungen, die auf Bezirksebene nicht zu lösen sind, angerufen werden kann. Zur Verbundzentrale gehören die Zentralredaktion, die für fachlich-bibliothekarische Aufgaben verantwortlich ist und Strukturfehler im Verbundkatalog beseitigt sowie regelmäßige Qualitätskontrollen durchführt und die Fachadministration, welche die Datenbank betreut und administriert, die Test- und Schulungssysteme betreut sowie die regelmäßigen Releasewechsel durchführt.⁸⁵ Die Verbundzentrale ist also für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung sowie den reibungslosen Betrieb des VÖBB verantwortlich.

Die VÖBB-Anwendung läuft auf mehreren zentralen UNIX-Servern, die jeweils mehrere Bezirke sowie die ZLB beherbergen. Diese Server stehen im Rechenzentrum des Landesbetriebes für Informationstechnik (LIT). Die Server sind in Cluster eingebunden, die den Ausfall eines Server automatisch übernehmen, wenn es zu einer Störung kommt.

⁸³ vgl. Herms (2001): Verbundausleihe [...], S. 48; Abschnitt 3.3.

⁸⁴ Flodell (2001): Der Verbund Öffentlicher Bibliotheken [...], S. 66

⁸⁵ vgl. Flodell (2001): Der Verbund Öffentlicher Bibliotheken [...], S. 66

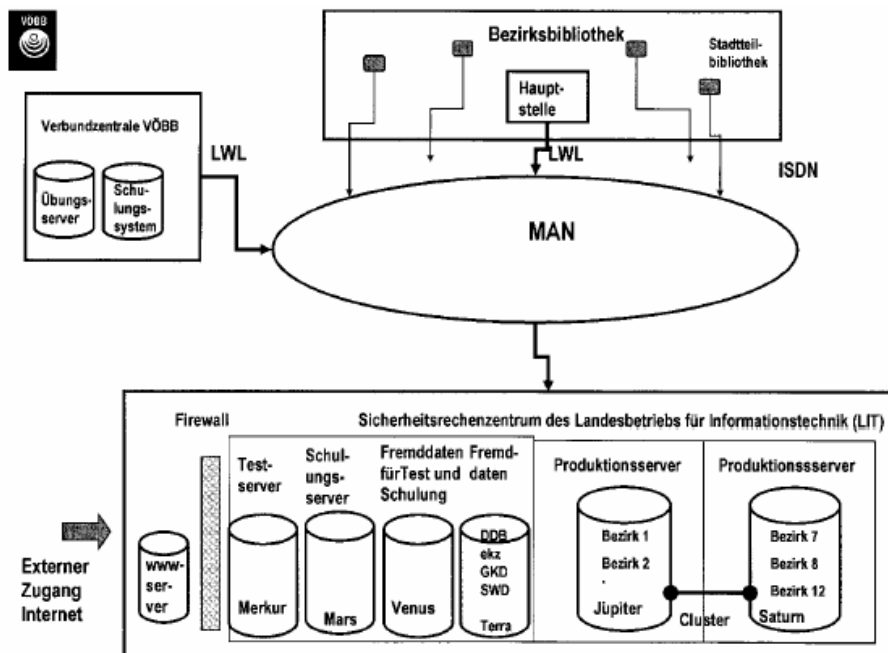


Abbildung 2: Technischer Aufbau des VÖBB⁸⁶

Die Verbindung der Bibliothekseinrichtungen mit den VÖBB-Servern erfolgt über das landeseigene Hochgeschwindigkeitsnetz MAN⁸⁷. Die Bezirkszentralbibliotheken werden per Lichtwellenleiter an das MAN angeschlossen, die kleineren Institutionen über ISDN. Innerhalb der Institutionen sind die einzelnen Arbeitsplatzrechner über hauseigene Netze miteinander verbunden.

Eine Ausnahme bilden die Fahrbibliotheken der Bezirke, die, mit Ausnahme des Verfahrenstestbezirkes Tempelhof-Schöneberg, erst seit Juni 2003 an den Verbund angeschlossen sind.⁸⁸ Für sie wurde eine spezielle Mobilfunk-Lösung entwickelt, mit der die Busse über eine eigens für sie geschaffene geschlossene Benutzergruppe im GPRS-Netz von T-Mobile an das MAN und damit an die VÖBB-Server angebunden werden.⁸⁹

Der Internet-Server des VÖBB ist im Grenznetz des LIT angesiedelt und mit der Firewall des LIT verbunden, um externe, unbefugte Zugriffe auf die Datenbanken zu verhindern.

⁸⁶ Quelle: Flodell (2001): Der Verbund Öffentlicher Bibliotheken [...], S. 68

⁸⁷ Die Abkürzung steht für „Metropolitan Area Network“.

⁸⁸ Eine Ausnahme bildet die Fahrbibliothek Reinickendorf, die bis heute, aufgrund der bezirklichen Finanzpolitik, nicht an den Verbund angeschlossen ist.

⁸⁹ vgl. Datenerfassung on tour, S. 9

3.3. Verbund-Software aDIS / BMS

Da der VÖBB nicht nur ein Katalogisierungs-, sondern auch ein, in Deutschland in dieser Form einmaliger, Ausleihverbund ist, müssen besondere Ansprüche an das EDV-System gestellt werden. Im VÖBB wird mit der speziellen Bibliothekssoftware aDIS / BMS gearbeitet, die an die spezifischen Anforderungen des VÖBB angepasst wurde. Das Akronym aDIS steht für „adaptierbares Dokumentations- und Informations-System“, der Zusatz BMS bedeutet „Bibliotheksmanagementsystem“.

Ziel des Einsatzes eines integrierten Bibliothekssystems ist die Unterstützung aller Geschäftsprozesse, um ein transparenteres, effizienteres und damit kostensparenderes Arbeiten zu ermöglichen. aDIS / BMS beinhaltet fünf Funktionsbereiche, die alle Arbeitsprozesse in der Bibliothek umfassen, nämlich Ausleihe, Katalog, Erwerbung und Recherche sowie zusätzlich besondere Verbundfunktionen. Die Ausleihe, inklusive Rückgabe, Verlängerung, Gebührenverwaltung und Vorbestellung, wird vollautomatisch durchgeführt. Das System erstellt selbstständig Transportzettel für Rückgaben aus anderen Bibliotheken, so dass auch die Transportlogistik systemgesteuert funktioniert.

Durch die Nutzung des Verbundkataloges und eines Fremddatenpools, der die gesamte Gemeinsame Körperschaftsdatei und Schlagwortnormdatei sowie die Daten der ekz und der Deutschen Bibliothek ab dem Jahr 1993 enthält, werden Erwerbung und Katalogisierung vereinfacht, da in den meisten Fällen auf bereits vorliegende Datensätze zurückgegriffen werden kann, die dann lediglich an die eigenen Anforderungen angepasst werden müssen. Der gesamte Haushalt mit verschiedenen Konten für gebundene, geplante und ausgegebene Mittel wird ebenfalls von aDIS / BMS verwaltet, der Jahresabschluss erfolgt automatisch. Recherchen sind sowohl direkt in der Bibliothek als auch online möglich, wobei ausgewählt werden kann, ob lokal, im Bezirk oder im ganzen Verbund gesucht werden soll. Eine Besonderheit des VÖBB ist die Möglichkeit Vorbestellungen in ganz Berlin vorzunehmen und jederzeit anhand des Ausleihstatus nachzuvollziehen, ob ein Medium gerade verfügbar oder ausgeliehen ist. Die Mitarbeiter der Bibliothek können von ihrer Benutzerebene aus sogar nachvollziehen, wo sich ein Medium gerade befindet, wie z.B. in der Reparatur, im Geschäftsgang oder im Transport.⁹⁰

⁹⁰ vgl. *[Broschüre aStec angewandte Systemtechnik]*: Funktionen der VÖBB-Software [...]

aDIS / BMS arbeitet auf der Basis der relationalen Datenbank ORACLE mit einer Client-Server-Architektur und verteilter Datenhaltung. Die Titeldaten des gesamten Verbundes werden zentral in der Verbundzentrale gespeichert, während Titel- und Exemplardaten jedes Anwenders im jeweiligen Bezirk gehalten werden. Dafür gibt es in den Masken von aDIS / BMS globale Felder, die für den ganzen Verbund wirksam sind, sowie lokale Felder, die nur auf bezirklicher Ebene gespeichert und wirksam sind. Diese z.T. redundante Datenspeicherung hat den Vorteil, dass bei Ausfall eines Teilnehmers an den anderen Knotenpunkten problemlos weitergearbeitet werden kann, da mit Hilfe von Replikationstabellen Änderungen in globalen Feldern automatisch sofort in jeden Bezirk, der ebenfalls über den entsprechenden Datensatz verfügt und die Verbundzentrale repliziert und somit gesichert werden.⁹¹

Der VÖBB verfügt über einen zentralen Benutzerpool, der die Verbundausleihe überhaupt erst möglich macht.⁹² Jeder Benutzer muss nur einmal im System erfasst werden, zur Aktivierung seiner Daten in einem anderen Bezirk muss lediglich sein Benutzerausweis eingelesen werden.

Jeder Anwenderbezirk verfügt über eine eigene Datenbank, die ihre Bestände, mit Titel- und Exemplardaten, sowie die im Bezirk registrierten Benutzer mit ihren individuellen Benutzungsdaten, wie aktuelle Entleihungen, Bestellungen und Gebühren, enthält. Da die Software frei parametrisierbar ist, können die verschiedenen Nutzungsmodalitäten der Bezirke individuell eingestellt werden.

Sehr wichtig für den Einsatz im Berliner Bibliothekswesen war die Migrationsfähigkeit des Systems, da Daten aus den verschiedenen Formaten Allegro-C und URICA eingespielt werden mussten. Datenimporte und –exporte erfolgen über eine MAB2-Schnittstelle.

Um im Bibliotheksalltag einen reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten, ist die Performance einer Ausleihsoftware natürlich besonders relevant. Im Idealfall sollte ein Verbuchungsprozess nicht länger als 1 Sekunde und eine Recherche nicht länger als 5 Sekunden dauern.⁹³ aDIS / BMS hält dies in den meisten Fällen ein, allerdings muss festgestellt werden, dass zu stark frequentierten Nutzungszeiten des Netzes die Idealzeiten auch deutlich überschritten werden können.

⁹¹ vgl. Hätscher (1995): Der lange Weg [...], S. 687; Flodell (2001): Der Verbund Öffentlicher [...], S. 71

⁹² vgl. Schnepfel (1995): Der Verbund der Öffentlichen Bibliotheken [...], S. 23

⁹³ s. Flodell (2001): Der Verbund Öffentlicher [...], S. 69

aDIS / BMS kann mit seinen umfassenden Funktionen als gelungene Verbundsoftware bezeichnet werden, die den Anforderungen des VÖBB gut gerecht wird. Durch regelmäßige Releasewechsel werden Fehler korrigiert und Erweiterungen sowie Aktualisierungen an den einzelnen Modulen vorgenommen, so dass die Software auch in absehbarer Zeit den aktuellen Anforderungen des VÖBB genügen und auf dem neuesten Stand der Technik sein wird.

3.4. Projektbeteiligte

Der Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins ist ein Gemeinschaftsunternehmen der Berliner Bezirksbibliotheken, der Stiftung Zentral- und Landesbibliothek und der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur.

Die Teilnehmer sind weitestgehend gleichberechtigt und arbeiten in verschiedenen Gremien, wie diversen Arbeitsgruppen, direkt zusammen. Zwar verfolgen alle Projektbeteiligten dasselbe Ziel, nämlich die erfolgreiche Arbeit des Verbundes, dabei hatten und haben sie aber z.T. verschiedene Ausgangspositionen und Intentionen in Bezug auf die Gestaltung des VÖBB. Jeder der Projektbeteiligten hatte während der schwierigen Planungs- und Einführungsphase bestimmte Aufgaben, die für das Gelingen des Projektes mitverantwortlich waren. Nur die Kooperation unter den Beteiligten und das Erfüllen der jeweils zugeteilten Aufgaben ermöglichte am Ende einen erfolgreichen Abschluss der Einführungsphase.

Daher sollen die Projektbeteiligten im Einzelnen näher betrachtet und ihre Interessen dargestellt werden. Dies ermöglicht eine genaue Betrachtung des Zusammenspiels der Projektbeteiligten während der ersten Projektphasen und die dadurch entstehenden Probleme und Vorteile für die Projektleitung.

3.4.1. Bezirksbibliotheken

Mit dem VÖBB existiert erstmalig in der Geschichte der Berliner Öffentlichen Bibliotheken eine Institution, in der alle Bezirke, zusammen mit der ZLB, eine dauerhafte Kooperation eingegangen sind.

Aufgabe der Bezirksbibliotheken als Teilnehmer des Verbundes ist der Betrieb und die Instandhaltung der technischen Infrastruktur in den einzelnen Bibliotheken. Zur Betreuung der Geräte und der lokalen Netze wurden eigens

„Lokale Administrationszentren“ in jedem Bezirk geschaffen, welche die Funktionsfähigkeit der Bezirkssysteme mit ihren angeschlossenen Geräten gewährleisten sollen und bei Störungen auf Bezirksebene sofort Abhilfe schaffen müssen, um die Verbundfähigkeit der Bibliothek wiederherzustellen.⁹⁴

Die Bezirke tragen entstehende Folgekosten, wie die anfallenden Mobilfunkkosten der Fahrbibliotheken oder Anschaffungskosten für neue Hardware, selbst aus ihrem eigenem Bezirksetat.⁹⁵

Zu Beginn des Projektes übernahmen die Bezirke die Schaffung der notwendigen Infrastruktur, wie das Einrichten von PC-Arbeitsplätzen und die notwendige Verkabelung, sowie die lokale Einführung des Verfahrens.

Auf Grund verschiedener Bezirkspolitiken existierten in den 23 Bezirksbibliotheken zum Teil grundverschiedene Ausgangspositionen. In einigen Bezirken, wie Steglitz, wurde seit 1993 das Erwerbungs- und Katalogisierungsmodul der Bibliothekssoftware Allegro-C verwendet, um Datenbanken als Vorgriff auf eine zukünftige Berliner Verbundlösung zu schaffen. Die Entscheidung über den Einsatz der Software lag bei den Bezirken, so dass die meisten Bezirke weiterhin Foto- und Klappkartenverbuchung verwendeten.⁹⁶ Erst 1995, nachdem der Senat das Projekt beschlossen hatte, wurde in diesen Bezirken mit der retrospektiven Erfassung von Medien begonnen. In den meisten Bezirken wurde dazu Allegro-C verwendet, in den Bezirken der Accountbibliotheken URICA.

Da dies eine sehr zeitaufwendige Arbeit war, die das reguläre Bibliothekspersonal nicht zusätzlich zum normalen Bibliotheksbetrieb bewerkstelligen konnte, wurde die Firma BIBEG, ein ABM-Projekt, mit der Erfassung der Bestände beauftragt.⁹⁷

Mit der Bezirksreform 2001 stellten sich weitere Veränderungen in den Bezirksbibliotheken ein. Aus den ehemals 23 Bibliothekssystemen wurden durch die Fusion 12. Lediglich die drei großen Bezirke Reinickendorf, Spandau und Neukölln blieben in ihrer alten Form erhalten, die anderen Bezirke bekamen einen, Mitte mit Tiergarten und Wedding, sowie Pankow mit Weißensee und Prenzlauer Berg sogar zwei, Fusionspartner zugeteilt. Vor der

⁹⁴ vgl. Datenverarbeitung für Öffentliche Bibliotheken (1995), S. 19; Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins (1999), S. 10

⁹⁵ vgl. Vorlage über die Einführung [...], S. 4

⁹⁶ vgl. Hätscher (1995): Der lange Weg [...], S. 686

⁹⁷ vgl. Petrasch (1999), S. 6

Bezirksfusion bestanden die lokalen Bibliothekssysteme aus einer Hauptstelle, sowie durchschnittlich fünf kleineren Stadtteilbibliotheken, einige Bezirke besaßen zusätzlich eine Fahrbibliothek. Durch die Zusammenlegung der Bibliothekssysteme wurde eine der ehemaligen Bezirkshauptbibliotheken zur Bezirkszentralbibliothek, die Aufgaben, wie Lektorate, Einarbeitung und Mahnwesen für den ganzen Bezirk übernimmt, um Doppelarbeit zu verhindern. Die andere ehemalige Hauptstelle wurde eine Mittelpunktbibliothek mit Versorgungsfunktionen für ihren Bezirksteil. Allerdings gibt es immer noch, trotz aller Vereinheitlichungen, Unterschiede auf Bezirksebene.⁹⁸ So existieren im Bezirk Mitte, mit der Phillip-Schaeffer-Bibliothek und der Bibliothek am Luisenbad, gleichberechtigt zwei Bezirkszentralbibliotheken, die sich die Aufgaben teilen.

Die neue Struktur der Bezirksbibliotheken hatte selbstverständlich auch Auswirkungen auf die Arbeit im VÖBB: So mussten die lokalen Datenbanken der Fusionsbezirke zusammengeführt sowie die Änderungen in der Verwaltungsstruktur der Bezirke berücksichtigt werden.

3.4.2. Zentral- und Landesbibliothek

Die Zentral- und Landesbibliothek agiert im VÖBB, auf Grund ihrer Größe und ihrer besonderen Funktion, gleichrangig mit den Bezirksbibliotheken wie ein eigenständiges Bibliothekssystem.

Zusätzlich zu den landesbezogenen Aufgaben der ZLB, wie die Sammlung der Pflichtexemplare für Berlin, übernimmt die ZLB in ihrer Rolle als größte Öffentliche Bibliothek Berlins Dienstleistungen für die Öffentlichen Bibliotheken der Bezirke.⁹⁹ Zu diesen Dienstleistungen zählen „zentrale Verbundfunktionen für den EDV-Verbund der Berliner Öffentlichen Bibliotheken“¹⁰⁰, weshalb die Verbundzentrale des VÖBB der ZLB untersteht und zeitweise sogar direkt in ihrer EDV-Abteilung angesiedelt war. Dieser Umstand führt teilweise zu Konflikten mit den Bezirken, da sie die Angliederung der Verbundzentrale an die ZLB als problematische Interessenvermischung sehen und eine Einschränkung ihrer eigenen Bedürfnisse zu Gunsten der ZLB befürchten. So steht der Vorwurf im Raum die Verbundsoftware sei in erster Linie an die, sehr

⁹⁸ vgl. Boese: Gebietsreform [...], S. 113

⁹⁹ vgl. Lux (1998), S. 490

¹⁰⁰ zitiert nach: Boese (2000): Gebietsreform [...], S. 115

wissenschaftlich ausgerichteten, Bedürfnisse der ZLB angepasst worden.¹⁰¹ Bis 1999 war die Verbundzentrale in der AGB beheimatet, im Januar 1999 bezog sie eigene Räume in der BStB.

Interessanterweise wurde die ZLB, obwohl Trägerin der Verbundzentrale, erst als letzte Verbundteilnehmerin an den VÖBB angeschlossen. Die Gründe werden später im Zusammenhang mit dem Projektmanagement des VÖBB noch genauer erläutert werden.

Die Zentral- und Landesbibliothek ist wegen ihrer besonderen Struktur und ihrer großen Bestände eine enorme Bereicherung des Verbundes.

3.4.3. Softwareentwickler aStec

Die Softwarefirma aStec GmbH¹⁰² war einer der wichtigsten Unterauftragnehmer während der Entwicklung des VÖBB, die Zusammenarbeit mit der Firma überdauerte auch die Kündigung des Vertrages mit dem Generalunternehmer BB-Data und dauert bis heute an.

Aufgabe von aStec während des Projektes war die Entwicklung des Anwendungssystems inklusive der Anwendungssoftware.¹⁰³ Heute ist die Firma für das Entwickeln von Updates und Softwareerweiterungen, sowie für die Produktbetreuung zuständig.

Die Firma aStec arbeitete bereits zu Beginn der 90er Jahre erstmals im Bibliotheksbereich und ist seit Mitte der 90er Jahre ganz auf die Entwicklung der Bibliothekssoftware aDIS / BMS spezialisiert. aStec arbeitete u. a. für die Bibliothek des Deutschen Bundestages, sowie für das Deutsche Literaturarchiv Marbach, hatte allerdings bis zur Einführung des VÖBB keinerlei Erfahrung mit Verbundsystemen, was zunächst zu Schwierigkeiten während des Entwicklungsprozesses führte.

An der Entwicklung von aDIS / BMS sind neben Informatikern und Software-Entwicklern auch Diplom-Bibliothekare beteiligt, die ihre praktische Bibliothekserfahrung in die Arbeit einfließen lassen können, so dass die Funktionalität der Software auf den täglichen Arbeitsgebrauch im Bibliothekswesen abgestimmt ist.¹⁰⁴

¹⁰¹ vgl. Boese (2000), S. 115

¹⁰² Die Abkürzung steht für „angewandte Systemtechnik“.

¹⁰³ vgl. Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins (1999), S. 10

¹⁰⁴ vgl. aStec : angewandte Systemtechnik, S. 99

Die vielfältigen Möglichkeiten, die aDIS / BMS zur Anpassung an die besonderen Erfordernisse des VÖBB bot, führten zur Vergabe des Auftrages an aStec, nachdem in einem langwierigen Ausschreibungsprozess verschiedene Produkte geprüft worden waren.¹⁰⁵

3.4.4. Landesbetrieb für Informationstechnik (LIT)

Der Landesbetrieb für Informationstechnik, offiziell mit LIT abgekürzt, ging, durch Senatsbeschluss vom 5.8.1997, zum 1.1.1998 aus dem damaligen Landesamt für Informationstechnik hervor.

Der LIT ist auch heute noch in erster Linie ein Dienstleistungszentrum für die Berliner Verwaltung mit dem Auftrag die Anwender in allen Berliner Verwaltungsbereichen bei der Planung, Gestaltung und Durchführung von IT-Einsatz zu unterstützen. Seit der Betriebsgründung steht der LIT allerdings auch privaten Kunden und Firmen außerhalb des Verwaltungsapparates zur Verfügung und muss sich aus den eigenen erwirtschafteten Einnahmen selbst tragen.¹⁰⁶

Der LIT ist seit Projektbeginn ein sehr wichtiger Partner des VÖBB und übernimmt die Administration der Server und des Netzes sowie die regelmäßige Datensicherung und ist heute Betreiber der gesamten informationstechnischen Infrastruktur.¹⁰⁷ Zusammen mit der Verbundzentrale stellt der LIT den Verfahrensbetrieb an sechs Tagen in der Woche sicher.

Das vom LIT aufgebaute und betreute MAN, durch das die Öffentlichen Bibliotheken per Lichtwellenleiter miteinander verbunden sind, ist ein Hochgeschwindigkeitsnetz, das in seiner ersten Ausbaustufe bereits seit 1994 in Betrieb ist. Im MAN sind hohe Übertragungsbandbreiten möglich, es können Übertragungsraten bis zu 4 Gigabit/s erreicht werden, was bei dem hohen Datenaufkommen während der Hauptausleihzeiten sehr wichtig ist.

3.5. Projektidee und Initialisierung

Die Idee die Öffentlichen Bibliotheken Berlins miteinander zu vernetzen, stammt bereits aus dem Jahr 1969. Anlässlich einer EDV-Tagung stellte der damalige

¹⁰⁵ vgl. Schnepfel (1995): Marktbeobachtung zur Verbundsoftware, S. 2

¹⁰⁶ vgl. [Broschüre LIT]: Landesamt für Informationstechnik : Geschäftsbericht 2001, S. 10

¹⁰⁷ vgl. Flodell (2001): Der Verbund Öffentlicher Bibliotheken [...], S. 66; [Broschüre LIT]: Landesamt für Informationstechnik : Geschäftsbericht 2001, S. 10

Spandauer Amtsleiter und spätere Bibliotheksreferent von Berlin, Willi Stremlau, angesichts einer Bibliothekslandschaft mit 12 verschiedenen Bezirksbibliotheken sowie der AGB, fest, dass Berlin für den EDV-Einsatz prädestiniert sei. Mit einer jährlichen Ausleihzahl von fast sechs Millionen hielt Stremlau die Planungsbasis für groß genug, um ein eigenes Kooperationssystem für Berlin aufzubauen.¹⁰⁸

Diese Idee einer berlinweiten Kooperation in einem EDV-Verbund wurde erst 26 Jahre später, im Jahr 1995, nach langjährigen Bemühungen der verschiedenen Bibliotheksreferenten und einigen überzeugten Bibliothekaren, umgesetzt.

Bereits 1991 war eine Arbeitsgruppe, die aus Mitarbeitern der Bezirksbibliotheken, der AGB, der BStB sowie der Senatsverwaltung für Kulturelle Angelegenheiten bestand, mit der Durchführung einer „Hauptuntersuchung für die Installation eines edv-gestützten integrierten Verbundsystems der Öffentlichen Bibliotheken Berlins“ beauftragt worden. Das Deutsche Bibliotheksinstitut und das Landesamt für Informationstechnik übernahmen die fachliche Beratung. Ergebnis dieser Untersuchung war ein, mit den Amtsleitern der Bezirksbibliotheken abgestimmtes, Sollkonzept, das bereits vorsah alle Öffentlichen Bibliotheken, sowie die AGB und die BStB in einen Verbund mit einheitlicher Benutzeroberfläche zu integrieren und dabei ein Informationssystem zu schaffen, auf das alle Verbundteilnehmer Zugriff haben sollten. Auch die Schaffung einer Verbundzentrale mit Zentralredaktion und Rechenzentrum wurde bereits als Bindeglied zwischen allen Teilnehmern geplant. Eine der wichtigsten Forderungen war der Zugriff auf Fremddaten, um Arbeitsprozesse rationalisieren und damit Kosten einsparen zu können.¹⁰⁹

1994 hatten sich die Rahmenbedingungen, u. a. durch die schlechte Haushaltslage der Stadt und die damit verbundenen Sparpläne, so stark verändert, dass eine Überarbeitung der ersten Konzeption notwendig war.

Diese Überarbeitung wurde in Abstimmung mit den Senatsverwaltungen für Inneres, Finanzen und Kulturelle Angelegenheiten, sowie Vertretern des LIT, der zukünftigen ZLB sowie der bezirklichen Bibliotheken durchgeführt. Aufgrund der Empfehlung der bibliothekarischen Fachgremien wurde mit der Erarbeitung eines „machbaren technischen und organisatorischen Verbundkonzeptes“¹¹⁰

¹⁰⁸ vgl. Flodell (2001): Der Verbund Öffentlicher Bibliotheken [...], S. 67

¹⁰⁹ vgl. Vorlage über die Einführung [...], S. 3

¹¹⁰ Vorlage über die Einführung [...], S. 3

der in Fachkreisen renommierte externe Gutachter Christian Heinisch von der Firma Dr. Holthaus & Heinisch beauftragt, um eine größere Objektivität bei der Beurteilung der Sachlage zu gewährleisten.

Am 30.7.1994 lag das fertige „Gutachten für einen Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins (VÖB)“¹¹¹ vor. Es enthält einen generellen Realisierungsweg für das Projekt, der anhand genauer Vorgaben der Senatsverwaltung für Kulturelle Angelegenheiten erarbeitet wurde. Diese, in einem Gutachtervertrag festgehaltenen, Zielsetzungen forderten u. a. für den zukünftigen Verbund die Anlegung als Katalogisierungs- und Ausleihverbund, die Berücksichtigung der besonderen Berliner Verwaltungsstruktur und die Möglichkeit, die in allegro-C vorhandenen Datensätze konvertieren zu können. Der erarbeitete Realisierungsweg wurde mit den aktuellen Gegebenheiten Berlins verglichen, um für zu diesem Zeitpunkt nicht realisierbare Vorgaben Ausweichmöglichkeiten aufzeigen zu können. Das erklärte Ziel des Gutachtens war es, die Realisierung des Projektes voranzubringen.¹¹² Als Hauptbegründung für die Realisierung des Projektes gibt Heinisch das Einsparungspotential an, welches sich durch die Vermeidung von redundanten Tätigkeiten und Daten ergibt.

Anhand der Ergebnisse des Gutachtens erstellte die Senatsverwaltung für Kulturelle Angelegenheiten eine Senatsvorlage für das Mitzeichnungsverfahren im Senat und den parlamentarischen Gremien. Das Gutachten sowie die darauf basierende Senatsvorlage wurden, zusammen mit dem Bibliotheksentwicklungsplan, zur Grundlage des VÖBB.

Diese erste Phase der konkreten Planung, zwischen 1991 und 1994, mit dem Formulieren der Anforderungen und Ziele des Verbundes, also der Projektidee, ist die Initialisierung des Projektes VÖBB.

3.6. Projektantrag

Nach Erstellung des Gutachtens über die Realisierbarkeit des Vorhabens VÖBB erarbeitete die Senatsverwaltung für Kulturelle Angelegenheiten eine Senatsvorlage, die als Vorlage Nr. 909/94 durch Beschluss des Senats am

¹¹¹ vgl. Vorlage über die Einführung [...], S. 63 (Anlage A)

¹¹² vgl. Vorlage über die Einführung [...], S. 68 (Anlage A)

6.9.1994 dem Rat der Bürgermeister zur Stellungnahme zugeleitet wurde. Diese Vorlage ist als der offizielle Projektantrag zu bewerten, da anhand der enthaltenen Informationen über die Durchführung des Projektes und damit über die Bewilligung von Projektgeldern entschieden wurde.

Am 16.2.1995 stimmte der Rat der Bürgermeister der Senatsvorlage zu, monierte allerdings, dass entgegen dem ursprünglichen Inhalt der Vorlage mittlerweile beschlossen worden war, dass etwaiger finanzieller Mehrbedarf nicht mehr aus der Gesamtsumme der Projektgelder, sondern nunmehr von den Bezirken selbst getragen werden sollte. Aufgrund der Stellungnahme des Rates der Bürgermeister wurde die Gesamtplanung erneut überarbeitet und beschlossen, die kompletten Hardware- und Softwarekosten sowie die Ersts Schulungen der Bibliotheksmitarbeiter durch die Gesamtprojektgelder zu decken. Die Bezirke mussten so lediglich die Kosten für die luK-gerechte Verkabelung der Bibliotheksgebäude und die Ausstattung der Arbeitsplätze mit geeignetem Mobiliar, sowie alle entstehenden Folgekosten, wie Wartung und Geschäftsbedarf, tragen.¹¹³

Nach der Stellungnahme und Zustimmung des Rates der Bürgermeister beriet der Senat über die Durchführung des Projektes und beschloss diese am 9.5.1995. Als letzten Instanzen wurde die Vorlage parallel dem Unterausschuss Kommunikations- und Informationstechnik sowie dem Abgeordnetenhaus vorgelegt, welche beide am 30.5.1995 ihre Zustimmung gaben. Mit der Zustimmung des Abgeordnetenhauses waren der Mitzeichnungs- und der Beschlussweg beendet, womit die Durchführung des VÖBB mit einer Gesamtinvestitionssumme von rund 20 Millionen DM beschlossen war.¹¹⁴

Nach Verabschiedung des Projektantrages konnte die Ausschreibung des Verfahrens vorbereitet werden.

3.7. Ausschreibungsverfahren

Bereits im Sommer 1994, parallel zur Erstellung des Gutachtens über den VÖBB, waren erste Arbeitsgruppen mit verschiedenen Arbeitsaufgaben für die Planung des VÖBB installiert worden. Bereits Anfang des Jahres 1995 zeigte sich aber, dass die Koordination der Aufgaben auf Grund der Menge zunehmend schwieriger wurde, weshalb beschlossen wurde, für das

¹¹³ vgl. Vorlage über die Einführung [...], S. 4

¹¹⁴ vgl. Roloff-Momin (1995), S. 1

Ausschreibungsverfahren, die Bewertung der Angebote sowie die Vertragsverhandlungen bis zum Abschluss einer vertragsreifen Vorlage einen externen Projektmanager zu bestellen. Um die Bezirksbibliotheken einzubinden, sollten Schnittpunkte zwischen Projektmanager, Senatsverwaltung und den Arbeitsgruppen geschaffen werden, damit insbesondere die Ersteinsteigerbibliotheken ihre Erfahrungen an die anderen Beteiligten weitergeben konnten. Zur Koordination und zur konkreten Vorbereitung des VÖBB, bis zur Installation der Verbundzentrale und Etablierung entsprechender Lenkungsorgane, wurde eine Steuerungsgruppe VÖBB gebildet, die sich aus Vertretern des LIT, der Senatsverwaltung, der Bezirksbibliotheken sowie der AGB und der BStB zusammensetzte. Die Steuerungsgruppe war für die Auswahl des Projektmanagers für die Ausschreibungsphase verantwortlich. Am 7.7.1995 entschied sie sich für die Firma CSC Ploenzke, deren Projektmanager bereits Anfang August seine Arbeit aufnehmen konnte und das Verfahren bis zum Vertragsabschluss begleiten sollte.¹¹⁵

Anfang Dezember 1995 wurde ein europaweites Ausschreibungsverfahren für das Projekt gestartet, wobei die Bewerbungsfrist bis zum 29.1.1996 festgelegt wurde. Gesucht wurde eine Firma, die sowohl eine Verbundsoftware anbieten konnte, die den Bedürfnissen des VÖBB entsprach und das Projekt und die Einführung des Systems betreuen und leiten sollte. Zum Stichtag waren Angebote von sieben Firmenkonsortien eingegangen, die von sechs fachlichen Bewertungsgruppen geprüft wurden. Bereits Anfang März lag die Empfehlung der Bewertungsgruppen vor und der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur wurde ein Vorschlag zur Aufnahme des Verhandlungsverfahrens gemacht. Die Verhandlungen fanden unter Teilnahme von Vertretern der Bezirksbibliotheken sowie der ZLB statt. Den Zuschlag für das Projekt erhielt die Firma BB-Data GmbH als Generalunternehmer mit den Unterauftragnehmern aStec für die Anwendersoftware, Oracle GmbH für die Datenbank sowie Hewlett-Packard GmbH für die Hardware. Am 30.5.1996 konnte der Mantelvertrag zwischen dem Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, und BB-Data Systemhaus unterzeichnet werden. Mit der Vertragsunterzeichnung war das

¹¹⁵ Pawlowsky-Flodell (1995): Organisatorisches zum Projekt VÖB, S. 4

Ausschreibungsverfahren abgeschlossen und das Projekt VÖBB konnte starten. Am 18.6.1996 wurde der offizielle Projektstart begangen.¹¹⁶

¹¹⁶ vgl. Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins – VÖBB (1997), S. 26

4. Projektmanagement im VÖBB mit Generalunternehmer

Die erste Phase des Projektes startete 1996 unter der Generalunternehmerschaft der BB-Data Systemhaus GmbH und wurde im Sommer 1998, auf Grund fehlender Ergebnisse und eines daraus resultierenden Projektstillstandes beendet. Zur Beurteilung der Lage des Projektes war ein Projektreview erstellt worden, welches aus neutraler Sicht die Gesamtsituation bewerten und Handlungsanleitungen für eine Refokussierung des Projektes geben sollte.

Die Gründe für das Scheitern sind in erster Linie in der Herangehensweise an die gestellten Aufgaben zu suchen. Vor allem wurden keine geeigneten Projektmanagementmethoden angewendet, die für ein solches Großprojekt unerlässlich sind. Das ganze Projekt wurde in seiner Komplexität und Größe zunächst, sowohl von der Auftragnehmer- als auch von der Auftraggeberseite, deutlich unterschätzt. Welche Fehler im Einzelnen begangen wurden, soll anhand der Konzeption dieser ersten Projektperiode vorgeführt werden.

4.1. Projektorganisation

In der ersten Projektperiode, von 1996 bis 1998, stand das Projekt unter der Organisation des Generalunternehmens BB-Data Systemhaus GmbH. Die Projektleitung teilten sich Auftragnehmer, vertreten durch BB-Data, und Auftraggeber, vertreten durch die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, wobei die Leitung auf Auftraggeberseite auf zwei Personen verteilt war. Diese Teilung der Leitung, und damit auch der Kompetenzen, führte während der Projektdurchführung zu erheblichen Schwierigkeiten. Neben der Projektleitung existierten zwei weitere wichtige Gremien, Lenkungsausschuss und Steuerungsgruppe, die zur Kontrolle und zur Beratung der Projektleitung eingesetzt waren. Beide Gremien konnten aus verschiedenen Gründen ihre Aufträge zunächst allerdings nicht voll erfüllen.

Einer der Gründe, aus denen das Projekt zum Stillstand kam, war die zu „komplexe und nicht klar umgesetzte Projektorganisation“.¹¹⁷ Aus diesem Grund sollen die einzelnen Gremien der Organisation näher untersucht werden. Am Beispiel der Firma BB-Data sollen die Vor- und Nachteile der

¹¹⁷ Projektreview (1998), S. 21

Generalunternehmerschaft sowie deren Funktion erläutert werden. Außerdem sollen die Kontrollgremien Lenkungsausschuss und Steuerungsgruppe näher betrachtet werden.

4.1.1. Generalunternehmer BB-Data Systemhaus GmbH

Im Ausschreibungsverfahren war das Projekt VÖBB an die Firma BB-Data Systemhaus GmbH vergeben worden, welche die Rolle des Generalunternehmers mit dem Unterauftragnehmer aStec übernahm. Die BB-Data Systemhaus GmbH war bis 1998 eine Tochterfirma der BB-DATA GmbH, des EDV-Dienstleisters der Bankgesellschaft Berlin AG. Im Jahr 1998 wurde die Firma privatisiert und existierte unter dem Namen sydios it solutions weiter.

Bei der Generalunternehmerorganisation vergibt der Auftraggeber, in diesem Falle die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, die Durchführung des Projektes an einen Generalunternehmer, der die Gesamtverantwortung und das Unternehmerrisiko übernimmt und sich zur ganzheitlichen Erfüllung verpflichtet. Der Generalunternehmer vergibt Aufgabenpakete, die er nicht selbst bewältigen kann, selbstständig an Unterauftragnehmer, mit denen er in eigenem Namen Verträge abschließt.¹¹⁸

Für den Auftraggeber hat das den Vorteil, dass er lediglich *einen* Verhandlungs- und Vertragspartner, nämlich den Generalunternehmer, hat, so dass Projektentscheidungen schnell und systemkonform getroffen werden können. Allerdings hat er auch keinen weiteren Einfluss auf die Rechtsbeziehung zwischen dem Generalunternehmer und den beteiligten Unterauftragnehmern. Der Auftraggeber kann lediglich, im Sinne einer Risikoabsicherung, Informationen über die einzelnen Unterauftragnehmer fordern.¹¹⁹

Die Übernahme einer Generalunternehmerschaft birgt immer ein Risiko, denn der Generalunternehmer ist auch für Nichtleistung oder Verzug seiner Unterauftragnehmer gegenüber dem Auftraggeber haftbar, während die Unterauftragnehmer lediglich dem Generalunternehmer haften. Aus diesem Grund sollten die in Frage kommenden Unterauftragnehmer stets sorgfältig durch den Generalunternehmer geprüft werden.

¹¹⁸ vgl. Beck (1994), S. 28

¹¹⁹ vgl. Beck (1994), S. 29; Mehrmann (1992), S. 266

Ein Nachteil für den Auftraggeber besteht darin, dass er nach Vertragsunterzeichnung nicht mehr dispositiv in den Projektverlauf eingreifen kann, d.h., dass jeder neue Auftraggeberwunsch einer Vertragsänderung bedarf. Die Möglichkeiten des Auftraggebers direkt und schnell in den Projektverlauf einzugreifen sind damit relativ gering, was zu einem der Probleme während der ersten VÖBB-Entwicklungsphase wurde.

4.1.2. Projektleitung

Die Projektleitung war in der ersten Projektperiode auf drei formale Projektleiter mit unterschiedlichen Kompetenzen verteilt. Für den Auftragnehmer übernahm BB-Data als Generalunternehmer die Projektleitung. BB-Data war für die Koordination mit dem Auftraggeber und dem Unterauftragnehmer sowie die Organisation des Projektes von Auftragnehmerseite aus zuständig.

Auf der Auftraggeberseite gab es keine auf das Gesamtprojekt fokussierte Projektleitung, die über den Einzelinteressen der Beteiligten stand und so eine vermittelnde Funktion hätte übernehmen können. Die fachliche Verantwortung und die Budgetverantwortung waren getrennt und unterlagen verschiedenen Projektleitern. Die Budgetverantwortung übernahm die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, während die fachliche Verantwortung durch den Leiter der Verbundzentrale, der zusätzlich noch IT-Leiter der ZLB war und somit dem Projekt nur zeitweise zur Verfügung stand, übernommen wurde. Diese Trennung von Kompetenzen kann als sehr ungünstig bewertet werden, denn die fachliche Leitung verfügte so nicht über die für schnelle Entscheidungen notwendige Weisungskompetenz im finanziellen Bereich. Diese nicht eindeutige Kompetenzlage und die Trennung von Verantwortung führte u. a. zum Projektstillstand.¹²⁰

4.1.3. Lenkungsausschuss und Steuerungsgruppe

Neben der Projektleitung existierten zwei Kontrollgremien, nämlich der Lenkungsausschuss und die Steuerungsgruppe VÖBB.

Der Lenkungsausschuss ist das höchste Steuerungs-, Kontroll- und Entscheidungsgremium eines Projektes. „Eine Lenkungsgruppe ist das Gremium, in dem alle relevanten Schritte für ein Projekt entschieden

¹²⁰ vgl. Flodell (1999): VÖBB Berlin, S. 408; Projektreview VÖBB (1998), S. 22

werden.“¹²¹ Der Lenkungsausschuss des VÖBB setzte sich aus Vertretern der Bezirksbibliotheken, der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur als Auftraggeber sowie BB-Data und aStec als Auftragnehmern zusammen.¹²²

Die Aufgaben eines Lenkungsausschusses sind u. a. die Verabschiedung von Projektzielen, die Überwachung der zielgerichteten Projektrealisierung, die Genehmigung von Projektphasen, sowie von Abweichungen und Änderungen während der Projektdurchführung. Auch über einen Projektabbruch beim Scheitern eines Projektes entscheidet der Lenkungsausschuss. Eine Entscheidung des Lenkungsausschusses ist sowohl für den Auftraggeber als auch den Auftragnehmer bindend und sollte daher immer schriftlich fixiert werden. Die Projektleitung ist zwar Mitglied des Lenkungsausschusses, besitzt aber kein Stimmrecht, sondern lediglich eine Informations- und Berichtsverpflichtung gegenüber dem Ausschuss. Zur Leitung der Sitzungen des Lenkungsausschusses empfiehlt sich die Berufung eines Moderators, der auf Ergebnissicherung und effiziente Diskussionen während der Treffen achtet.¹²³

Der Lenkungsausschuss des VÖBB konnte diesen Aufträgen zunächst nur in geringem Maße gerecht werden, da aufgrund der verschiedenen Interessen der Mitglieder und der Größe der Gruppe die Sitzungen eher Informations- und Diskussionsrunden glichen, was die Entscheidungskraft des Gremiums sehr einschränkte. Bedingt durch die Heterogenität der Gruppe wurde häufig nicht zielgerichtet diskutiert, da ein Konsens aller Interessen schwer zu erreichen war und während der Sitzungen nicht immer auf Ergebnissicherung geachtet wurde. Häufig wurde für verabschiedete Folgeaktivitäten nicht auf klare Verantwortungszuweisung geachtet, was zu Effizienzeinbußen führte.

Die Steuerungsgruppe bestand aus Mitgliedern der StäKo, einer Vertreterin des Bibliotheksreferates der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, der Projektleitung mit allen drei Projektleitern und einem Vertreter des LIT.

¹²¹ Schwarze (2001), S. 286

¹²² vgl. Flodell (1999): VÖBB Berlin, S. 408

¹²³ vgl. Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste (1996), S.86 ff.; Schwarze (2001), S. 287

Die Aufgabe der Steuerungsgruppe VÖBB war nach Projektbeginn die fachliche Beratung der Projektleitung, sowie die Definition von Zielen und Meilensteinen für das Projekt. Allerdings konnte sie ihrem Beratungsauftrag nur in eingeschränkter Weise gerecht werden, da die Kompetenz der meisten Mitglieder, auf Grund ihrer fachlichen Herkunft, nicht schwerpunktmäßig auf EDV-Themen lag, diese zu Beginn des Projektes aber von besonderer Bedeutung waren.¹²⁴ Die Steuerungsgruppe verstand sich selbst in erster Linie als Kontrollorgan und beschäftigte sich hauptsächlich mit dem Kontrollieren und Kritisieren der Arbeit des Software-Entwicklers aStec, so dass die Zieldefinition eher in den Hintergrund rückte.

Steuerungsgruppe und Lenkungsausschuss waren in erster Linie mit denselben Personen besetzt, was die Arbeit beider Gremien zusätzlich erschwerte, da Konflikte und Diskussionen aus dem einen in das andere Gremium übertragen wurden und ein doppelter Informationsfluss stattfand.¹²⁵ Die Neudefinition der Aufgaben beider Gremien war folglich ein wichtiger und notwendiger Schritt nach dem Projektreview.

4.2. Konzeption und Planung

Die Entwicklung der Software und die Installation des Systems sollte über einen Zeitraum von fünf Jahren in mehreren Stufen erfolgen. Dazu wurden vier Entwicklungsstufen für die Verbund-Software festgelegt. Stufe 1 sollte die Funktionen OPAC, Recherche und Verbundkatalogisierung beinhalten, Stufe 2 die kompletten Erwerbungsfunktionen, Stufe 3 alle Benutzungsfunktionen und zuletzt in Stufe 4 sollten Sonderfunktionen entstehen.¹²⁶

Nach dem Projektstart existierte zunächst lediglich ein Grobkonzept zur Durchführung des Projektes, welches nun spezifiziert werden musste. Dazu wurde das Projekt in sieben Teilprojekte, wie z.B. Teilprojekt 1 Hardware, Betriebssystem und Software-Design, unterteilt, die verschiedene Bereiche des Projektes betreuten und die Feinspezifikationen erarbeiteten. An der Erarbeitung der Feinkonzepte waren Mitarbeiter der Bezirksbibliotheken, der ZLB, des LIT, der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur,

¹²⁴ vgl. Projektreview, S. 23

¹²⁵ vgl. Projektreview, S. 23

¹²⁶ vgl. Herms (1997): Fortschritt im Busch, S. 16; VÖBB-Telegramm-Nr.2 (1997)

und der Generalunternehmer BB-Data mit seinen Unterauftragnehmern beteiligt. Ziel der Feinspezifikation war, in einem recht kurzen Zeitraum von wenigen Monaten zu klären, wie das Grobkonzept im Einzelnen zu realisieren sei. Die Ergebnisse der Feinspezifikation gingen zum größten Teil als Einzelverträge in den Mantelvertrag ein.¹²⁷

Zunächst war geplant das Gesamtverfahren in allen vier Stufen bis zur Fertigstellung in den Pilotbezirken Wilmersdorf und Reinickendorf zu testen und erst nach der Endabnahme des Systems mit der routinemäßigen Einführung in den anderen Bezirken zu beginnen. Eigentlich sollten im Laufe des Jahres 1997 bereits acht Bezirke an den Verbund angeschlossen werden, doch auf Grund von testbedingten Verzögerungen bei der Fertigstellung der Funktion Verbundkatalogisierung kam es zu starken Terminverschiebungen. Um die Gesamtprojektlaufzeit nicht zu gefährden, wurde auf Beschluss von Steuerungsgruppe und Lenkungsausschuss im Oktober 1997 die Veränderung der Einführungsstrategie beschlossen. Zu diesem Zeitpunkt war noch keine der Pilotbibliotheken an den VÖBB angeschlossen, allerdings waren bereits in beiden Bezirken die Endgeräte installiert worden und Reinickendorf war an das MAN angeschlossen.

Nach dem geänderten Einführungskonzept sollte bereits nach erfolgreicher Pilotierung und Abnahme der Stufen 1 und 2 mit der Übertragung des Systems auf andere Bezirke begonnen werden. Die Stufen 3 und 4 sollten parallel zu den ersten Übertragungen getestet und abgenommen werden, damit als nächster Schritt die Routineeinführung gestartet werden konnte.¹²⁸ Ab Januar 1998 sollte in den Pilotbezirken, die um Wedding als dritten Pilotbezirk erweitert wurden, ein Feldtest der Stufen 1 und 2 unter Routinebedingungen durchgeführt werden, damit noch vorhandene Probleme im Echtzeitbetrieb entdeckt und korrigiert werden konnten. Außerdem sollte das Netzverhalten bei bezirksinternen und –übergreifenden Aktionen im Zusammenspiel mit der Verbundzentrale und dem LIT getestet werden. Im zweiten Quartal 1998 war die Freigabe der ersten beiden Software-Stufen für die Übertragung in weitere Bezirke geplant.

¹²⁷ vgl. Verbund der Öffentlichen Bibliotheken - VÖBB (1997), S. 26 f.

¹²⁸ vgl. VÖBB-Telegramm-Nr. 2 (1997)

Die Projektplanung erfolgte, wie aus den letzten Ausführungen ersichtlich, nicht strukturiert nach Phasen und Meilensteinen, wie bei einem Großprojekt üblich und wichtig, sondern basierte auf Tätigkeiten und Aufgabenbeschreibungen. Dadurch fehlten während des Projektverlaufs klare Entscheidungs- und Kontrollsituationen, die im phasenweisen Projektablauf bei Erreichen eines Phasenendes oder eines Meilensteines automatisch entstehen. Verheerende Probleme, wie erhebliche Terminüberschreitungen und überhöhter Ressourcenbedarf, wurden so erst zu spät erkannt und dann lediglich, durch den fehlenden Entscheidungszwang bzw. fehlende klare Entscheidungsvorgaben, dokumentiert, aber nicht gelöst. Durch die Tolerierung der, durch technische Schwierigkeiten, entstandenen Zeitverzögerungen und Mehraufwendungen, verzögerte sich das gesamte Projekt weiter und Finanzmittel wurden unkontrolliert eingesetzt. Zu den Mehraufwendungen sind ebenfalls personelle Aufwände des Auftraggebers zu zählen, die durch nicht geplante Abstimmungen und Anforderungspräzisierungen aufgebracht wurden, an anderer Stelle des Projektes aber fehlten, was ebenfalls zu weiteren Terminverzögerungen führte.¹²⁹

Durch das Fehlen einer phasenweisen Projektplanung und von Meilensteinen wurden keine regelmäßigen Soll-Ist-Vergleiche zu vorher festgelegten Zeitpunkten durchgeführt, was zum Vergleichen mit vorigen Planungen zur Kontrolle unerlässlich gewesen wäre. Eine Dokumentation der aufeinander folgenden Planungen mit ihren Abweichungen fand folglich ebenfalls nicht statt. Ein Gesamtüberblick über den tatsächlichen Projektstand war somit zu keinem Zeitpunkt zufriedenstellend möglich, so dass durchgeführte Planänderungen immer nur kurzfristig Abhilfe verschafften.

Die Auswirkungen dieser Planänderungen auf den entfernten Projektverlauf waren auf Grund fehlender Vergleichs- und Kontrollmöglichkeiten allerdings nicht absehbar und wurden daher in der weiteren Planung nicht berücksichtigt, so dass Probleme häufig nicht gelöst, sondern lediglich verschoben wurden.

Ein weiteres Problem der Projektplanung war, dass diese keine Aussagen über zukünftige Phasen, wie den Wirkbetrieb sowie die Realisierung der Stufe 4, deren Inhalt nicht genauer spezifiziert war, traf.¹³⁰

¹²⁹ vgl. Projektreview (1998), S. 24 f.

¹³⁰ vgl. Projektreview (1998), S. 6

Diese für ein Großprojekt wie den VÖBB zu kurzfristige, nicht phasenorientierte und ungenaue Planung, führte mit zu den erheblichen Problemen, an denen das Projekt im Jahr 1998 beinahe scheiterte.

4.3. Durchführung

Nach Erarbeitung der ersten Feinkonzepte konnte Ende 1996 mit der eigentlichen Projektdurchführung begonnen werden.

In erster Linie bedeutete dies zunächst die Entwicklung der einzelnen Software-Stufen, sowie die Vorbereitung der Pilotbezirke auf die Einführung des VÖBB. Dazu mussten vor Ort die nötige Infrastruktur geschaffen und die Mitarbeiter auf den Umgang mit der Software vorbereitet werden. Dazu wurden eigens Schulungsräume für die VÖBB-Schulungen in der AGB und der Volkshochschule Wilmersdorf eingerichtet. In den Pilotbezirken Wilmersdorf und Reinickendorf wurde mit der Installation der Endgeräte, der notwendigen Verkabelung, sowie dem Anschluss an das MAN begonnen.

Nach Entwicklung der Software-Stufe 1, die nach einigen Verzögerungen Ende Oktober 1997 abgeschlossen war, wurde das Programm einem umfangreichen Abschlusstest unterzogen. Parallel zur Entwicklung der Software-Stufe 1 wurden die Inhalte des Feinkonzeptes für die Software-Stufen 2 und 3 erarbeitet, die ebenfalls im Oktober 1997 fertig gestellt waren.¹³¹

Im LIT wurden zeitgleich die Server für das Verbundsystem und für die lokalen bezirklichen Datenbanken eingerichtet, die ab Ende des Jahres 1997 direkt von der Verbundzentrale aus administriert werden konnten.

Ursprünglich sollten bereits im Jahr 1997 acht Bezirke an den VÖBB angeschlossen werden, auf Grund der Verzögerungen konnte nicht einmal der erste Pilotbezirk Wilmersdorf seine Arbeit im VÖBB aufnehmen.

Weitere Einführungsschritte konnten nicht unternommen werden, da keines der Softwaremodule zur Zufriedenheit der Verbundzentrale gelöst und daher nicht für den Einsatz in den Bibliotheken freigegeben worden war. Die mit der Software durchgeführten Verfahrenstests offenbarten große Fehler während des Einsatzes, die nicht schnell und einfach zu beseitigen waren. Die Software-Stufe 1 war zwar zunächst, am 26.11.1997, für den Pilotbetrieb freigegeben worden, dies allerdings nur unter hohen Verbesserungsaufgaben, die selbst zum

¹³¹ vgl. VÖBB-Telegramm-Nr. 2 (1997)

Abschluss des Projektreviews im Juni 1998 noch nicht vollständig erfüllt waren.¹³² Aus diesem Grunde trat Wilmersdorf als erster Pilotbezirk zurück, weshalb die Pilotphase auf unbestimmte Zeit ausgesetzt werden musste.

Zu Beginn des Jahres 1998 kam das Projekt zu einem völligen Stillstand, da auf Grund der fehlenden Ergebnisse der Software-Entwicklung die Projektdurchführung nicht fortgesetzt werden konnte.

4.3.1. Schwierigkeiten während der geplanten Einführung

Die größten Probleme, die während der Projektdurchführung auftraten, waren einerseits technische Schwierigkeiten bei der Programmierung der Software, sowie andererseits Interessenkonflikte und organisatorische Schwierigkeiten, die durch die Verteilung der Kompetenzen und die Heterogenität der Projektbeteiligten entstanden.¹³³

Die technischen Probleme während der Entwicklung der Verbundsoftware beruhten zum einen auf der Tatsache, dass der Umfang und die Komplexität der geforderten Funktionen zunächst deutlich unterschätzt worden waren und zum anderen an der mangelnden Erfahrung von aStec im Umgang mit Verbundsystemen. Organisatorisch kam erschwerend hinzu, dass die Projektbeteiligten bei aStec an mehreren Projekten gleichzeitig arbeiteten und damit dem VÖBB nicht die volle zeitliche Aufmerksamkeit widmen konnten. Der Generalunternehmer BB-Data hätte hier steuernd eingreifen und personelle Kapazitäten zur Verfügung stellen müssen.¹³⁴

Ein weiteres Problem stellte das parallele Entwickeln aufeinander folgender Softwarestufen dar. Da die meisten der Module aufeinander aufbauen, so basiert das Erwerbungsmodul programmtechnisch auf dem Katalogisierungsmodul, konnten bei Verzögerungen und technischen Problemen mit dem Vorgängermodul folglich keine Fortschritte mit den darauf aufbauenden Modulen gemacht werden. Statt dessen entstand zusätzlicher technischer Aufwand, der die Lösung der ursprünglichen Probleme zudem noch weiter problematisierte.¹³⁵

¹³² vgl. Projektreview (1998), S. 15

¹³³ vgl. Flodell (1999): VÖBB Berlin, S. 408

¹³⁴ vgl. Projektreview (1998), S. 28 f.

¹³⁵ vgl. VÖBB-Telegramm-Nr. 2

Die in der Ausschreibung beschriebenen Anforderungen an den Verbund waren eher allgemein gehalten und daher zu ungenau definiert, so dass sich die Ausschreibungsunterlagen als Entwicklungsvorlage als ungeeignet erwiesen. Da die meisten der geforderten Funktionen des VÖBB nicht im Standardumfang von aDIS / BMS enthalten waren, mussten auftretende Differenzen häufig in Gesprächsrunden spezifiziert und dann zum Gegenstand von Software-Anpassungen gemacht werden. Dieses Prozedere band personelle Kräfte und war sehr zeitaufwendig. Ein genau definiertes und ausformuliertes Fachkonzept zu Beginn des Projektes, als Ergebnis der Feinspezifikation, hätte Missverständnisse verhindert und eine effektive Entwicklungsphase erleichtert. Da Qualitätsziele nur unzureichend beschrieben und definiert waren, konnte keine konsequente Qualitätssicherung bezüglich der Software-Entwicklung durchgeführt werden. Es existierten keine einheitlichen Test- und Entscheidungskriterien, wie Testanleitungen oder Prüfspezifikationen, so dass aufgrund der fehlenden Vorgaben kein aussagekräftiger Qualitätstest möglich war. Zusätzlich kam es während der Testphase zu Verständnisschwierigkeiten zwischen Testteam und Entwicklungsteam, da die erstellten Fehlerprotokolle des Testpersonals nicht einheitlich strukturiert und somit zum Teil missverständlich waren. Während der durchgeführten Funktionstests erfolgte keine ausreichende Dokumentation der Prüfergebnisse, so dass eine Verifikation gegen die realisierten Funktionen im Sinne der Projektziele nicht möglich war. Die Zielerreichung innerhalb eines Softwaremodules, hinsichtlich fachlicher Abdeckung und technischer Qualität, war daher nicht ausreichend nachprüfbar. Die mangelnde Dokumentation von Ergebnissen führte u. a. zu Doppelarbeiten im Entwicklungsteam und Testteam, da häufig Testszenarien mehrfach durchlaufen werden mussten, weil keine Aufzeichnungen zu Vergleichszwecken existierten.¹³⁶ Die nicht erfolgte Definition von einheitlichen Freigabe- und Abnahmekriterien führte dazu, dass z.T. Produktstände an die Testteams ausgeliefert wurden, die von Auftragnehmerseite aus noch nicht ausreichend intern getestet worden waren und daher noch einige Male nachgebessert werden mussten.

Ein, bei Generalunternehmerorganisation normalerweise übliches, geregeltes Änderungsmanagement, im Projektmanagement häufig auch als „Change

¹³⁶ vgl. Projektreview (1998), S. 29

Request Management“, bezeichnet, fehlte in der Projektorganisation der ersten Projektperiode völlig. Das Änderungsmanagement hat die Aufgabe bei Planänderungen, die durch Soll-Ist-Abweichungen entstanden und daher als Anpassungs- oder Revisionsaufgaben notwendig sind, geänderte Planungsunterlagen zu erstellen, die betroffenen Stellen über die Änderungen zu informieren und die vorgenommenen Änderungen genau zu dokumentieren. Bei weitreichenden Änderungen und Änderungen, die nicht durch Soll-Ist-Vergleiche erzwungen werden, wie nachträgliche Wünsche des Auftraggebers, sollten Änderungen nur anhand eines Projektänderungsantrages erfolgen, der bei Annahme des Antrages als Vertragsbestandteil festgehalten werden muss. Aufgabe des Änderungsmanagements ist es, solche Änderungen als zusätzliche Forderungen zu erkennen und die Durchführbarkeit zu bewerten. Die Entscheidung über die tatsächliche Änderung liegt beim Lenkungsausschuss.¹³⁷

Da diese Institution in der Projektorganisation fehlte, war die Unterscheidung zwischen Fehlern oder Mängeln und zusätzlichen Änderungswünschen schwierig. In der Projektplanung war kein Standardablauf für die Berücksichtigung von Änderungen vorgesehen, was dazu führte, dass Änderungswünsche z.T. unreflektiert und ungebündelt in die Realisation einfließen, was zu Unübersichtlichkeit und Zusatzarbeit führte. Eine der Schwierigkeiten bestand in der Tatsache, dass die Verbundzentrale direkte, allerdings informelle, Absprachen hinsichtlich Anforderungspräzisierungen und Änderungswünschen mit dem Software-Lieferanten aStec traf, obwohl normalerweise der Kontakt zu einem Unterauftragnehmer lediglich über den Generalunternehmer möglich sein darf. Der Generalunternehmer hätte diese Kontakte unterbinden müssen, da diese ein geregeltes Kunden- / Lieferantenverhältnis unterwanderten. Die Änderungswünsche konnten weder aufwandsbezogen bewertet, noch als Vertragsgegenstand festgehalten und daher auch nicht in die Projektsteuerung des Generalunternehmers BB-Data mit einbezogen werden.¹³⁸

Durch die fortlaufenden Misserfolge kam es zu Motivationsverlusten unter den Projektbeteiligten. Insbesondere die Bezirksbibliotheken als zukünftige

¹³⁷ vgl. Schwarze (2001), S. 235

¹³⁸ vgl. Projektreview (1998), S. 22, S. 26

Anwender, die auf eine schnelle Einführung des VÖBB angewiesen waren, da sie zur Finanzierung der Verbundzentrale jeweils zwei Stellen einsparen sollten, jedoch weiterhin mit veralteten Systemen arbeiten mussten, fühlten sich übergangen. Ein unzureichender Informationsfluss über den aktuellen Gesamtprojektstand hatte zur Folge, dass die Akzeptanz des Projektes unter den Bezirksbibliotheken deutlich abnahm. Die zu Projektstart begonnenen VÖBB-Infos und -Telegramme, welche die Verbundzentrale zur Information der Projektbeteiligten herausgab, wurden mit ausbleibenden Projekterfolgen zunächst sehr unregelmäßig veröffentlicht und zuletzt gänzlich eingestellt.¹³⁹ Dabei wurde nicht beachtet, dass auch die Veröffentlichung von aktuellen Problemen im Projektverlauf zur Identifikation mit dem Projekt beiträgt, da bei den Projektbeteiligten der Eindruck entsteht, aktiv am Projekt und seiner Problembewältigung beteiligt zu sein. Dies trägt zur Glaubwürdigkeit der Projektleitung bei. Auch der Generalunternehmer BB-Data kam seiner Informationspflicht gegenüber der StäKo nur unzureichend nach, was zu Vertrauensverlusten und dem Gefühl führte, der VÖBB würde ohne Einbeziehung der Bezirksbibliotheken entwickelt werden. Dieses Gefühl wurde durch die starke Orientierung der Ausschreibungsunterlagen an dem ehemaligen Anforderungskatalog der ZLB und ihrem System URICA sowie der direkten Angliederung der Verbundzentrale an die ZLB, mit Doppelfunktion des Projektleiters in der ZLB und der Verbundzentrale, noch wesentlich verstärkt.¹⁴⁰ Die aufgetretenen Schwierigkeiten beruhten in erster Linie auf der Tatsache, dass Projektmanagementmethodik kaum ausreichend angewendet worden war. Durch eine straffe, übersichtliche Projektorganisation mit klaren Kompetenz- und Verantwortungszuordnungen hätten die meisten der Probleme rechtzeitig erkannt und umgangen werden können. Da aber weder auf Seite des Generalunternehmers, dessen Projektleitung noch andere Projekte betreute, noch auf Seite des Auftraggebers präzise und schnelle Entscheidungen getroffen wurden, kam es zum Projektstillstand.

¹³⁹ vgl. VÖBB-Telegramm-Nr. 2

¹⁴⁰ vgl. Projektreview (1998), S. 26

4.4. Projektstillstand

Im Januar 1998 stellte der Lenkungsausschuss anhand fehlender Ergebnisse und fehlender Perspektiven für die Weiterführung des Projektes den Projektstillstand fest. Zu diesem Zeitpunkt war bereits nahezu die Hälfte der Investitionsmittel verbraucht, aber es waren noch keine nennenswerten Ziele erreicht worden.

Diese Umsetzungsschwierigkeiten des Projektauftrages und der unökonomische Verbrauch von Mitteln führten zu kritischen Betrachtungen des Projektes sowohl im Kulturausschuss als auch im Unterausschuss Kommunikations- und Informationstechnik des Berliner Abgeordnetenhauses, der Anfang des Jahres eine Mittelsperre verhängte, um weitere unkontrollierte Ausgaben zu verhindern.¹⁴¹

Im März 1998 beauftragte der Generalunternehmer BB-Data in Abstimmung mit der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur auf eigene Kosten die externe Gutachterfirma EDS mit der Erstellung eines Projektreviews zum aktuellen Stand des Projektes. Ziel des Reviews war die neutrale Beurteilung der Gesamtsituation und die Erarbeitung von Sofortmaßnahmen zur Refokussierung und erfolgreichen Weiterführung des Projektes.¹⁴² Im Juni 1998 lag das Projektreview von EDS vor und stellte die Situation des VÖBB als prekär, aber nicht unlösbar dar.

4.4.1. Projektreview

Das von der Firma EDS erstellte Projektreview vom 19.6.1998, enthält nicht nur eine Beurteilung der aktuellen Projektsituation sowie der begangenen Fehler, sondern auch konkrete Handlungsanweisungen, um das Projekt doch noch erfolgreich durchführen zu können. Dazu untersuchte EDS die Gesamtsituation unter Einbeziehung des Auftraggebers und der fachlichen Anforderungen an den geplanten Verbund, das Zusammenwirken aller Beteiligten und die längerfristige Projektplanung, um anhand der Ergebnisse eine Empfehlung für die Neuausrichtung der Projekthalte und Projektpläne erarbeiten zu können.¹⁴³

¹⁴¹ vgl. VÖBB-Jahresbericht 1999

¹⁴² vgl. Projektreview (1998), S. 3

¹⁴³ vgl. Projektreview (1998), S. 3

Das Review präsentiert dazu drei verschiedene Lösungsvarianten, nämlich die Fortführung des Projektes mit denselben Projektbeteiligten und dem Softwareprodukt aDIS / BMS, den Einsatz eines Alternativproduktes, sowie die Beendigung des Projektes, unterstützt allerdings nachdrücklich eine Weiterführung des Projektes. Da die erste Variante gewählt wurde, sollen lediglich die Handlungsanweisungen für die Fortführung des Projektes mit der Software aDIS / BMS dargestellt werden.

Um das Projekt weiterführen zu können, waren sowohl organisatorische, fachliche als auch technische Probleme zu lösen. Um weitere Akzeptanz- und Motivationsverluste unter den Projektbeteiligten zu verhindern, die durch die lange Projektzeit ohne brauchbare Teilerfolge vor allem unter den Bezirksbibliotheken entstanden waren, empfiehlt das Projektreview schnelle Entscheidungen und Handlungen. Es vertritt die Ansicht, dass noch im Jahr 1998 Teilfunktionalitäten der Software in mindestens vier Bezirksbibliotheken einzuführen seien, da ansonsten die Gefahr eines endgültigen Scheiterns, einerseits aufgrund der Einbettung des Projektes in die Berliner Politik und andererseits infolge starker Identifikationsprobleme der Beteiligten mit einem Projekt, welches keine Erfolge zu vermelden habe, sehr wahrscheinlich werde.¹⁴⁴

Als wichtigste Maßnahme empfiehlt das Projektreview eine „Fokussierung des Projektmanagements auf die Aufgabe, das Projekt inhaltlich zu führen und zu gestalten“,¹⁴⁵ sowohl auf Auftraggeber- als auch auf Auftragnehmerseite. Eine Neuregelung der Projektorganisation unter Leitung eines Vollzeitprojektmanagements, welches mit klaren Entscheidungskompetenzen, finanziell und fachlich, ausgestattet werden müsste, sei daher unerlässlich. Ebenso sollten viele Projektinstanzen, wie Lenkungsausschuss und Steuerungsgruppe, in ihrer personellen Zusammensetzung sowie ihrer Rolle und Aufgaben innerhalb des Projektmanagements überprüft und überarbeitet werden.

Elementar für die Weiterführung des Projektes ist die Forderung des Projektreviews professionelle Projektmanagementmethoden, wie Meilensteine, phasenweise Projektpläne und „Change Request Management“ einzuführen.

¹⁴⁴ vgl. Projektreview (1998), S. 42

¹⁴⁵ vgl. Projektreview (1998), S. 6

Die Software betreffend rät das Projektreview einerseits eine kritische Betrachtung der geforderten Funktionalitäten, sowie die Änderung der Einführungsreihenfolge der einzelnen Softwaremodule, da die Erreichung des vollen geforderten Funktionsumfanges erst langfristig möglich sei. Statt dessen solle primär eine Konzentration auf die Entwicklung und Einführung der publikumswirksamen Funktionen OPAC und Ausleihe geschehen, um schnell positive Ergebnisse und eine erste, einsetzbare Arbeitsplattform für die Bezirksbibliotheken präsentieren zu können.¹⁴⁶

Auch die vertragliche Situation zwischen Generalunternehmer und Auftraggeber müsste genau geprüft und inhaltlich an die neuen Anforderungen angepasst werden, sowie ein neuer realistischer Terminplan mit Phasen und Meilensteinen erarbeitet und von beiden Seiten bestätigt werden.

Das Projektreview führte in den Wochen nach Erstellung zu bedeutenden Veränderungen in Planung, Organisation und Durchführung des Projektes.

¹⁴⁶ vgl. Projektreview (1998), S. 17

5. Neukonzeption mit reiner Projektorganisation

Nach Bekanntgabe der Ergebnisse des Projektreviews war schnelles Handeln nötig, um das Projekt VÖBB nach seinem völligen Stillstand neu organisieren und erfolgreich weiterführen zu können. Innerhalb weniger Wochen wurde eine komplett neue Projektorganisation aufgebaut und eine neue Einführungsstrategie entwickelt, die sich schnell als der Komplexität des Projektes angemessen und damit als erfolgreich erwies.

Im Folgenden sollen die neu strukturierte Projektorganisation sowie die veränderte Einführungsstrategie betrachtet werden. Außerdem werden die einzelnen Einführungsschritte beschrieben und es wird auf ihre Schwierigkeiten hingewiesen. Zuletzt wird ein Überblick über den aktuellen Projektstand des VÖBB gegeben.

5.1. Veränderungen durch die Neukonzeption

Das Projektreview hatte die Schwachstellen des Projektes offenbart, so dass umgehend mit ihrer Beseitigung begonnen werden konnte.

Zunächst wurde eine neue Projektleitung benannt und eine Neukonzeption für die Durchführung des Projektes erarbeitet. Nach der Präsentation des neuen Einführungskonzeptes, sowie eines neuen Terminplanes, stellte sich am 5.8.1998 der Bezirk Reinickendorf als erster Pilotbezirk zur Verfügung, so dass Vorbereitungen für den VÖBB-Einstieg Reinickendorfs, sowie erste Software-Schulungen beginnen konnten. Am 10.9.1998 wurde der offizielle Projektstart für die neu konzeptionierte VÖBB-Durchführung begangen. Kurz darauf hatten auch bereits alle neu geschaffenen Projektteams und Gremien ihre Arbeit aufgenommen.¹⁴⁷

Diese Veränderungen in der Projektstruktur und das Vorlegen eines klaren Lösungskonzeptes sowie die vollständige Umsetzung der neuen Projektorganisation führten zur Aufhebung der Mittelsperre durch den Unterausschuss Kommunikations- und Informationstechnik am 29.9.1998, ohne die eine Weiterführung des Projektes aufgrund fehlender Mittel unmöglich gewesen wäre.

Die wichtigsten Veränderungen, die durch die Neukonzeption des Projektes eintraten, waren einerseits die Neuorganisation des Projektes, mit der

¹⁴⁷ vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 19

Schaffung neuer Projektteams und der Neudefinition alter Gremien sowie die Veränderung der Einführungsstrategie unter Verwendung des so genannten „Zwiebelkonzeptes“.

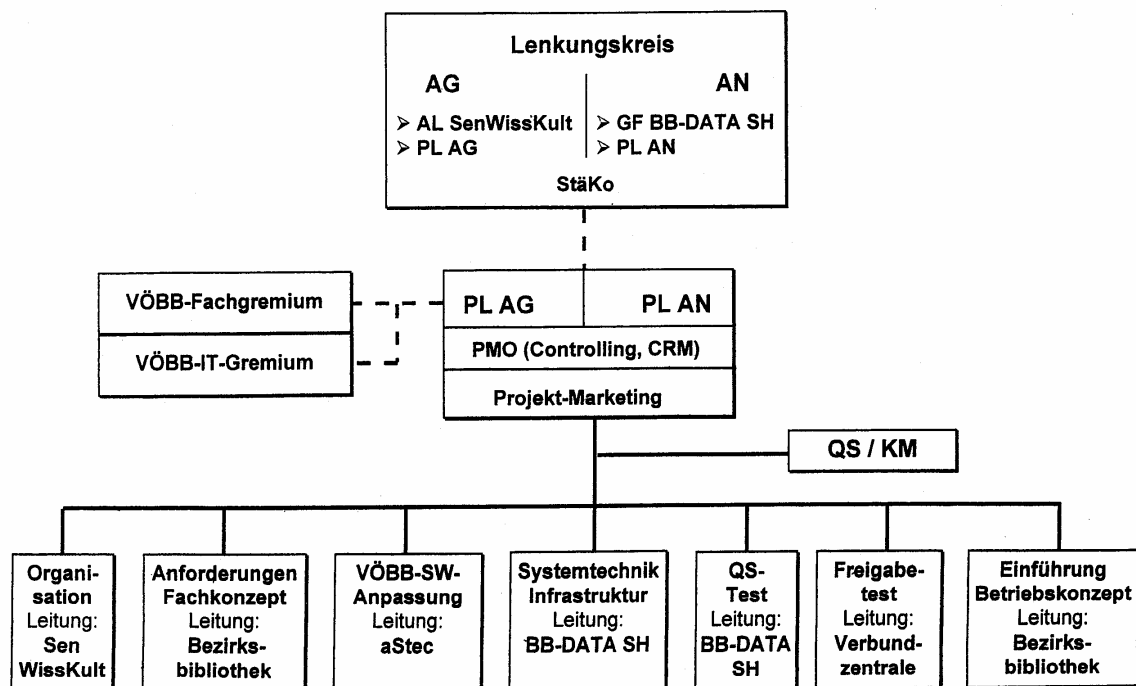


Abbildung 3: Organigramm VÖBB nach Projektrevision (Stand: 21.7.1998)¹⁴⁸

Die neue Projektstruktur war übersichtlicher und mit klaren Verantwortungs- und Kompetenzstellen versehen, so dass Entscheidungen schneller und effizienter getroffen werden konnten. Der Lenkungsausschuss, nun Lenkungskreis genannt, wurde in seiner Zusammensetzung und seinen Aufgaben neu definiert, während die Steuerungsgruppe gänzlich abgeschafft wurde. Zur Unterstützung der Projektleitung wurden zwei Beraterfachgremien geschaffen, die für bibliotheksfachliche und für IT-Fragen herangezogen wurden. Mit der Erarbeitung und Umsetzung des Fachkonzeptes für den VÖBB wurden sieben verschiedene, sich ergänzende Projektteams beauftragt. Ebenfalls neu eingerichtet wurden Abteilungen für Projekt-Marketing, um einen ungehinderten Informationsfluss innerhalb des Projektes zu gewährleisten, und das Projekt in der Öffentlichkeit zu präsentieren, sowie eine Qualitätssicherung und eine Controlling-Abteilung zur Überwachung der Finanzmittel.¹⁴⁹

Die neue Einführungsstrategie führte zu schnellen Ergebnissen und verhinderte, dass erneut durch unklare Anforderungen und nicht beseitigte

¹⁴⁸ Quelle: Flodell (1998): Wer macht was im Projekt?, S. 2

¹⁴⁹ vgl. Projektreview (1998), S. 25 ff.; Flodell (1999): VÖBB Berlin, S. 408

Softwareprobleme permanente Softwareanpassungen notwendig waren, die zu Terminverzögerungen und unkalkulierbaren Ausgaben führten. Durch das Konzentrieren der Entwicklungsarbeit auf genau definierte Funktionen war ein effizientes, wirtschaftliches Vorgehen möglich.

5.1.1. Projektleitung

Der Empfehlung des Projektreviews folgend, wurde als erste Maßnahme die Projektleitung sowohl auf Seiten des Auftragnehmers als auch des Auftraggebers innerhalb von zwei Wochen komplett ausgetauscht. Die neue Projektleitung wurde mit zusätzlichen Kompetenzen ausgestattet „mit dem Ziel, Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse bei der Projektleitung zu bündeln“.¹⁵⁰ Aus diesem Grunde wurde auf Auftraggeberseite lediglich eine Projektleiterin, Frau Dr. Charlotta Flodell, benannt, die sowohl fachliche als auch finanzielle Verantwortung übernahm, um eine eindeutige Richtlinienkompetenz zu schaffen und effiziente, schnelle Entscheidungen zu ermöglichen.

Anfang des Jahres 2000 wurde der Vertrag mit dem Generalunternehmer sydios it solutions, ehemals BB-Data, aufgrund unüberbrückbarer Differenzen aufgelöst, die Gesamtprojektleitung übernahm Dr. Flodell. Mit der Bündelung von Entscheidungsgewalt in der Hand einer Projektleiterin, die innerhalb des Projektrahmens über alle Entscheidungsbefugnisse verfügt, ist der endgültige Schritt zur *reinen Projektorganisation*, der sich bereits in der erheblichen Erweiterung der Kompetenzen der Projektleitung andeutete, vollzogen. Die reine Projektorganisation bietet sich für so ein Großprojekt aus Gründen der Übersichtlichkeit und der eindeutigen Entscheidungsgewalt mit kurzen Entscheidungswegen an, für den VÖBB schien diese Organisationsform aufgrund der Erfahrungen aus der ersten Projektperiode mit unklaren Organisationsstrukturen, besonders geeignet zu sein.

Zur Unterstützung der Projektleitung wurde als zuarbeitende Organisation ein Projektmanagementoffice, auch als Projektmanagement-Assistenz bezeichnet, eingeführt, das den laufenden Projektfortschritt administrierte. Die Projektmanagement-Assistenz übernahm u. a. das Projektcontrolling. Der Leiter der

¹⁵⁰ Flodell (1999): VÖBB Berlin, S. 408

Abteilung war befugt Entscheidungen, die sich im normalen Projektablauf ergaben, selbstständig zu treffen, um die Projektleitung zu entlasten.¹⁵¹

Im März 1999 wurde eine Änderungsvereinbarung des Mantelvertrages unterschrieben, in der die elementaren, durch die Neuausrichtung des Projektes entstandenen, Änderungen vertraglich festgehalten wurden. In dieser Änderungsvereinbarung wurden u. a. ein ausführlicher Leistungskatalog, der die Rechte und Pflichten der Vertragspartner hinsichtlich des Projektmanagements, der Software-Entwicklungs-Schritte, der Qualitätskriterien und -sicherung, der Datenmigration und des Performancetests beinhaltet, sowie verschiedene Zeitpläne und der Zahlungsplan für die gesamte Projektlaufzeit vereinbart.¹⁵² Eine sehr wichtige Änderung ist die Abschaffung von Pauschalzahlungen, die in der ersten Projektperiode zu unkontrollierten Ausgaben geführt hatten. Statt dessen wurden nun Rechnungen nach jeweils geleisteter Arbeit durch die Auftragnehmer gestellt und nach Prüfung der erhaltenen Leistung durch die Projektleitung beglichen.¹⁵³ Dadurch war eine stärkere Kontrolle der erreichten Entwicklungsschritte und Kosten möglich, so dass bei Planabweichungen rechtzeitig durch die Projektleitung Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden konnten. Die Schaffung einer eindeutigen Leitungsinstanz im Projekt trug daher maßgeblich zum Projekterfolg bei.

5.1.2. Lenkungskreis und Fachgremien

Der bereits in der ersten Projektperiode existierende, aber nicht effizient arbeitende Lenkungsausschuss, nun Lenkungskreis genannt, wurde in seinem Arbeitsauftrag und in seiner personellen Zusammensetzung neu definiert. Er bestand nun aus der zuständigen Abteilungsleitung der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, der Geschäftsführung des Generalunternehmers, sowie aus Vertretern der StäKo, die beratende Funktion übernahmen und der Projektleitung, die in regelmäßigen Abständen Bericht erstattete. Zusätzlich wurde der Lenkungskreis um die für Bibliotheken zuständigen Bezirksstadträte erweitert, da die Folgekosten für den VÖBB von den Bezirken zu tragen sind und die zuständigen Bezirksverordneten-

¹⁵¹ vgl. Flodell (1998): Wer macht was im Projekt?, S. 3; Projektreview (1998), S. 38

¹⁵² vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 9

¹⁵³ vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 11

versammlungen daher frühzeitig an den Entscheidungsprozessen beteiligt werden sollten.¹⁵⁴

Der Lenkungskreis fungierte als Aufsichtsrat und übernahm den endgültigen Beschluss für fachliche Entscheidungen über die zwischen Projektleitung und Fachgremien kein Konsens erreicht werden konnte, sowie für Entscheidungen, welche die Kompetenzen der Projektleitung überstiegen, wie Änderungen der vertraglichen Situation oder des Budgetrahmens. Der Lenkungskreis war somit das höchste Entscheidungsgremium des Projektes.

Anstelle der Steuerungsgruppe VÖBB wurden zwei Fachgremien zur fachlichen Beratung und Unterstützung der Projektleitung geschaffen.¹⁵⁵ Ihre Empfehlungen waren Grundlage für die Entscheidungen der Projektleitung. Die Sitzungen der Fachgremien wurden nun durch einen Moderator geleitet, der die Kompromissfindung in der heterogenen Gruppe unterstützen und auf Ergebnisfindung während der Versammlungen achten sollte.

Das VÖBB-Fachgremium setzte sich aus Vertretern der ZLB, der Bezirksbibliotheken, der Verbundzentrale, der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur und der Firma aStec zusammen. Der Vertreter des Softwarelieferanten übernahm die Beratung hinsichtlich der technischen Durchführbarkeit der Anforderungen. Damit die Interessen aller Bezirksbibliotheken in diesem Gremium vertreten waren, wurde jeweils ein Vertreter entsendet, der die Interessen der Bezirke vertrat, welche die Anwendersoftware URICA bzw. allegro-C benutzten, sowie ein Vertreter, der die Bezirke, die noch mit manuellen Verfahren, wie der Fotoverbuchung, arbeiteten, repräsentierte.¹⁵⁶

Die Aufgabe des VÖBB-Fachgremiums war die Beratung der Projektleitung in allen fachlichen Fragen hinsichtlich der Datenmigration, der Funktionalität der neuen VÖBB-Software, sowie der Einführungsreihenfolge der Bezirke. Außerdem oblag diesem Gremium die Abwägung der gewünschten Funktionalität gegen die Kosten, sowohl während der Projektlaufzeit als auch im zukünftigen Betrieb, und im Falle von Ressourcenknappheit das Setzen von Prioritäten.¹⁵⁷

Das VÖBB-IT-Gremium, in dem Vertreter des LIT und der bezirklichen EDV-Stellen mitwirkten, war für die Beratung der Projektleitung in allen IT-

¹⁵⁴ vgl. Flodell (1999): VÖBB Berlin, S. 408

¹⁵⁵ vgl. Flodell (1999): VÖBB Berlin, S. 408

¹⁵⁶ vgl. Projektreview (1998), S. 39

¹⁵⁷ vgl. Flodell (1998): Wer macht was im Projekt?, S. 3; Projektreview (1998), S. 38

technischen Fragen, wie z.B. notwendige Verkabelungen, Standardausstattungen, das Netz und Dienstleistungen des LIT betreffend, zuständig. Mit der klaren Trennung von fachlicher Ebene und Entscheidungs- und Durchführungsebene wurde eine sehr viel übersichtlichere Organisation mit eindeutigen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geschaffen. Die Fachgremien konnten ihren Beratungsauftrag durch die klare Zuweisung von Zuständigkeiten und die Zusammensetzung der Gremien nach Fachrichtungen gut umsetzen.

5.1.3. Projektteams

Mit der Neuorganisation des Projektes wurden auf der Durchführungsebene sieben Projektteams mit unterschiedlichen Aufgaben eingerichtet. Die Projektteams erarbeiteten die fachlichen Grundlagen des VÖBB. Um stets über die Arbeit der anderen Projektteams unterrichtet zu sein, wurden wöchentlich Projektteamleitersitzungen abgehalten, in denen die aktuellen Arbeitsergebnisse vorgestellt, Probleme diskutiert und Lösungen gemeinsam erarbeitet wurden.

In den Projektteams arbeiteten Vertreter aller Projektbeteiligten zusammen. Jedes der Projektteams stand unter der Leitung eines bestimmten Projektbeteiligten, so stand beispielsweise das Team 1 „Organisation“ unter der Leitung der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur.¹⁵⁸

Projektteams sind formelle Arbeitsgruppen, die nach einer einheitlichen Arbeitsstrategie an der Erfüllung eines gemeinsamen Leistungszieles arbeiten. Projektteams sollten in der Regel aus drei bis sieben Mitgliedern bestehen, da in größeren Projektteams meist Koordination und Kooperation schwieriger zu organisieren sind. Die Mitglieder eines Projektteams sollten verschiedene, sich ergänzende Qualifikationen besitzen und sich mit den Projektzielen sowie dem gemeinsamen Arbeitsauftrag des Teams identifizieren können. Interdisziplinarität der Mitarbeiter innerhalb eines Projektteams ist besonders bei Großprojekten aufgrund ihrer Komplexität von hoher Bedeutung, für den VÖBB war eine Mischung von bibliothekarischem und technischem Fachwissen für die Gestaltung der Funktionalitäten von elementarer Bedeutung.¹⁵⁹

¹⁵⁸ vgl. Abbildung 3, S. 57

¹⁵⁹ vgl. Mehrmann (1992), S. 94 ff.; Schwarze (2001), S. 295 f.

Innerhalb eines Teams muss eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung existieren, wobei die Verteilung der einzelnen Aufgaben entsprechend den Qualifikationen der Teammitglieder erfolgen sollte. Die Verantwortung für die Arbeit des Projektteams trägt der Teamleiter, der die Arbeit seines Teams mit der Projektleitung und den anderen Projektteams abstimmt und die Zuweisung der Arbeitsaufträge innerhalb seines Teams übernimmt.

Die sieben im VÖBB arbeitenden Projektteams übernahmen verschiedene, z.T. aufeinander aufbauende Tätigkeiten.

Das Projektteam 1 „Organisation“ war mit der Erarbeitung von Konzepten und fachlichen Grundlagen sowohl für das Projekt als auch für den VÖBB-Betrieb betraut. Dazu gehörten die Erarbeitung eines Schulungskonzeptes, als Grundlage für die Zusammenstellung der Inhalte der Mitarbeiterschulungen und für die Aufteilung der Schulungskapazitäten, des Mustergeschäftsganges, als organisatorischer Grundlage für die Umstellung von manuellen Erwerbungsverfahren auf die Arbeit mit dem Erwerbungsmodul von aDIS / BMS, von neuen, einheitlichen Anmeldungsformularen für den gesamten Verbund und des Organisationskonzeptes für die VÖBB-Teilnehmerbibliotheken.¹⁶⁰

Die Projektteams 2 „Anforderungen Fachkonzept“ und 3 „VÖBB-Softwareanpassung“ arbeiteten eng zusammen. Nach der Reorganisation des Projektes überarbeitete das Projektteam 2 zunächst den kompletten Funktionskatalog der Software und spezifizierte dann die Softwarefunktionen für die Komponenten des so genannten „Zwiebelkonzeptes“. Auch die Erarbeitung der für die Arbeit von Projektteam 3 unerlässlichen Dokumentation oblag dem Team „Anforderungen Fachkonzept“.

Die Aufgabe des Projektteams 3 war die Umsetzung der Spezifikationen von Projektteam 2 sowie die tatsächliche technische Entwicklung der fünf Funktionsbereiche des „Zwiebelkonzeptes“. Durch die Arbeitsteilung innerhalb der beiden Teams konnten alle Software-Versionen ohne Verzögerungen fertig gestellt werden.¹⁶¹

Das Projektteam 4 „Systemtechnik und Infrastruktur“ bereitete die Installationen für die VÖBB-Einführung vor und stellte die systemtechnischen Rahmenbedingungen für den Produktionsbetrieb her. In diesem Zusammenhang

¹⁶⁰ vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 6 f.; Flodell (1998): Wer macht was im Projekt?, S. 3

¹⁶¹ vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 6 f.; Flodell (1998): Wer macht was im Projekt?, S. 3

wurden Konzepte für die Serverausstattung und den Einsatz der Endgeräte in den Bibliotheken erstellt. Zu den wichtigsten Aufgaben dieses Teams gehörten die Vorbereitung und Durchführung des Performancetestes und die Umsetzung seiner Ergebnisse.

Für die Qualitätssicherung war das Projektteam 5 „Qualitätstest“ installiert worden. Insbesondere im Bereich der Software-Entwicklung sorgte die Arbeit des Projektteams für einen störungsfreien Ablauf, aber auch für alle anderen Projektaktivitäten entwickelte das Team Qualitätsverfahren. Elementar für das Gelingen des Projektes war u. a. die Qualitätssicherung im Hinblick auf die Katalogdaten der ersten Einsteigerbibliotheken, so dass die technisch komplizierte Datenmigration aus den Systemen allegro-C und später von URICA in aDIS / BMS fehlerfrei vollzogen werden konnte.¹⁶²

Das Projektteam 6 „Freigabetest“ entwickelte ein professionelles Freigabeverfahren, um die Freigabe von fehlerhaften Komponenten auszuschließen. Dazu wurde die Funktionalität der Software-Module auf einem eigens geschaffenen Testsystem mit Hilfe von zusammengestellten Testfällen durch Mitarbeiter von Bezirksbibliotheken und der ZLB überprüft. Festgestellte Fehler wurden genau dokumentiert. Sie mussten innerhalb eines vorgeschriebenen Zeitraumes beseitigt und die korrigierte Version erneut dem Testteam vorgelegt werden. Diese minutiöse Überprüfung der einzelnen Funktionen und das damit mögliche frühzeitige Ausschließen von Fehlern hatte maßgeblichen Anteil am erfolgreichen Start der Software in dem eigentlichen Produktionsbetrieb.

Das siebte Projektteam „Einführung“ betreute die VÖBB-Einsteigerbibliotheken während ihrer Vorbereitung auf die Einführung des VÖBB und den Produktionsbetrieb. Dazu wurde ein umfangreiches Kompendium mit enthaltenen Checklisten zusammengestellt, das Empfehlungen für die Vorgehensweise und die notwendigen Aktivitäten während der Einführungsphase beinhaltete. Dieses als Loseblattsammlung angelegte Handbuch wurde im Laufe der Zeit durch die wachsende Erfahrung immer umfangreicher.¹⁶³

¹⁶² vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 6 f.; Herbst (1999), S.1 f.; VÖBB-Telegramm. Nr. 8 (2000)

¹⁶³ vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 6 f.

Die Arbeit der Projektteams war für das Gesamtprojekt äußerst bedeutend, denn durch die Verteilung der Aufgaben mit eindeutigen Verantwortungsbereichen war eine effiziente und, durch das parallele Arbeiten der Teams, auch schnelle Projektarbeit möglich.

5.1.4. „Zwiebelkonzept“

Eines der Probleme während der ersten Projektperiode war der Versuch, zu viele Softwarefunktionalitäten zeitgleich zu entwickeln und einzuführen, was zu Folgefehlern und Überschreitungen von Terminen führte.¹⁶⁴

Um erneute Verzögerungen im neu ausgerichteten Projekt zu verhindern, wurde die Einführungsstrategie verändert. Die neue Einführungsstrategie wurde von der Projektleiterin Dr. Flodell, nach der Vorgehensweise, „Zwiebelkonzept“¹⁶⁵ genannt.

Nach der neuen Einführungsstrategie sollte die Anwendersoftware stufenweise in kleinen, genau definierten und spezifizierten Schritten entwickelt und eingeführt werden, um zunächst die wichtigsten Softwarefunktionen, wie Ausleihe und Katalogisierung, in den Bibliotheken einsetzen zu können. Auf der Basis dieser funktionierenden Softwareversion, als Release bezeichnet, konnte dann die nächste Version mit erweiterten Funktionen entwickelt werden.

Diese im Projektmanagement übliche Vorgehensweise „vom Groben zum Detail“¹⁶⁶ kann mit einer Zwiebel verglichen werden, die von innen nach außen immer umfassender wird, jedoch aus verschiedenen, unabhängigen Schalen besteht, die zusammen genommen das Ganze bilden. Aus diesem Grund wählte die Projektleiterin Dr. Flodell den sehr eingängigen und plastischen Namen für die Einführungsstrategie, so dass jeder der Projektbeteiligten eine konkrete Vorstellung von der Vorgehensweise erhielt. Die Schritte der Software-Anpassung stellten gleichzeitig die inhaltlichen Meilensteine des Projektes dar, so dass mit Einführung eines neuen Releases jeweils ein wichtiger Teilschritt des Projektes realisiert wurde.¹⁶⁷

Die Entwicklung wurde in fünf Softwarestufen unterteilt, die jede für sich bereits voll funktionstüchtig und für den Einsatz in einer Bibliothek bereit war. Jedes weitere Release erhöhte den Funktionsumfang der Software.

¹⁶⁴ vgl. Flodell (1999): VÖBB Berlin, S. 408

¹⁶⁵ vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 6

¹⁶⁶ vgl. Abschnitt 2.4., S. 11; Litke (1995), S. 24

¹⁶⁷ vgl. Flodell (1998): Planung für die Release-Versionen für 1999, S. 1

Die erste Version der Software, die bereits am 1.10.1998 in Reinickendorf eingeführt wurde, trug den Namen „Sofortmaßnahme“. Diese Version enthielt die wichtigsten Grundfunktionen für den Bibliotheksalltag einer normalen Zweigstelle, nämlich Ausleihe, Katalogisierung ohne Fremddatenpool und Recherche.

Mit Einführung des zweiten Releases „Pilot 1“ im Dezember 1998, das mit der Einführung der Funktion Erwerbung die Grundfunktionen komplettierte und erweiterte Verbuchungsfunktionen beinhaltete, konnte die Release-Planung für das Jahr 1999 abgeschlossen werden.¹⁶⁸

Das dritte Release „Pilotverbund“ bildete die Basis für die Vernetzung der beiden Pilotbezirke Reinickendorf und Pankow, denn mit seiner Einführung wurden wesentliche Bestandteile des Verbundgedankens und damit insgesamt bereits rund 85 % der Anforderungen verwirklicht. Es vervollständigte die Katalogisierungs-, Recherche- und Erwerbungsfunktionen und erweiterte das Verbuchungsmodul um eine Kassenfunktion. Außerdem ermöglichte das Release den angeschlossenen Bibliotheken die Nutzung eines gemeinsamen Fremddatenpools, einer gemeinsamen Benutzerdatei und der ersten Funktionen des Verbundkataloges. So war es nun von jeder angeschlossenen Bibliothek aus möglich, im Gesamtbestand des VÖBB zu recherchieren und die Datensätze der anderen Bibliotheken zu nutzen, so dass Doppelarbeiten bei Titelaufnahmen nicht mehr nötig waren.¹⁶⁹

Die Software-Version „Verbundkatalog“ benötigte einige Entwicklungszeit, da die fertige Migrationssoftware für die Anwendersoftware URICA der ZLB sowie der Accountbibliotheken dafür nötig war. Die Zusammenstellung des Verbundkataloges führte den aktuellen Bestand der angeschlossenen Bibliotheken sowie der noch nicht angeschlossenen ZLB in einen Katalog zusammen. Zusätzlich wurden die 1:1-migrierten Daten der Bezirke durch die vollständigeren Titelaufnahmen der ZLB ergänzt.

Die Version „Vollständiger VÖBB“ vervollständigte alle noch ausstehenden Verbundfunktionen und schloss damit die Software-Anpassung ab. Insgesamt waren zu diesem Zeitpunkt über 2000 Funktionen spezifiziert, getestet und umgesetzt worden. Noch existierende Fehler in der Software, die erst während

¹⁶⁸ vgl. Flodell (1998): Planung für die Release-Versionen für 1999, S. 1

¹⁶⁹ vgl. Herms (1999): Was ist neu im neuen Release, S. 3

des Betriebes auftraten, wurden in den folgenden Releasewechseln weitgehend korrigiert.

Die Anwendung des „Zwiebelkonzeptes“ erleichterte die Software-Entwicklung deutlich, da durch das strukturierte Vorgehen eine klare Kontrolle der erreichten Ziele möglich war. Auch aus Gründen der Zeitersparnis war das „Zwiebelkonzept“ äußerst erfolgreich, da durch die verschiedenen Versionen nicht nur der frühzeitige Einsatz in den Bibliotheken möglich war, sondern auch das Entwickeln der neuen Versionen parallel zum Anschließen weiterer Bezirke geschehen konnte.¹⁷⁰

5.2. Planung

Nach der Ernennung der neuen Projektleitung wurde zusammen mit der neuen Einführungsstrategie ein neuer Terminplan erarbeitet. In dieser Projektperiode wurde streng auf die Anwendung von Grob- und Feinplanung und den Einsatz der Meilensteinmethode geachtet, um eine unrealistische Planung und damit erneute Terminverzögerungen zu verhindern. Zunächst wurde daher ein grober Gesamtprojektplan entwickelt, indem die Termine für die verschiedenen Software-Versionen, die weiteren Meilensteine sowie das geplante Projektende festgelegt wurden. Außerdem wurde ein Finanzierungsplan aufgestellt, der vorsah, einen Großteil der Investitionen in den Jahren 1999 und 2000 durchzuführen.¹⁷¹ Die Feinplanung betraf zunächst nur die Pilotphase, deren Ende für den 31.12.1999 festgelegt wurde.

Nachdem die Pilotphase im ersten Pilotbezirk Reinickendorf erfolgreich gestartet war, wurde im Oktober 1998 ein zweiter Pilotbezirk gesucht, worauf sich die Bezirksbibliothek Pankow zur Verfügung stellte. Nun konnte die Feinplanung für den zweiten Teil der Pilotphase abgeschlossen werden, indem verbindliche Termine für die Einführung der einzelnen Institutionen Pankows vereinbart wurden.¹⁷²

Um für das kommende Jahr Planungssicherheit zu erhalten, wurde im November des Jahres 1998 intensiv an der Festlegung der Einführungsstermine weiterer Bezirksbibliotheken gearbeitet, wobei die Voraussetzung für das frühe Integrieren in den VÖBB die Bereitschaft der Bezirke war, die verschiedenen

¹⁷⁰ vgl. Petrasch (1999), S. 7

¹⁷¹ vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 11

¹⁷² vgl. Flodell (1998): VÖBB-Projektplan, S. 2

Versionen der Software während der Anwendung zu begleiten und an ihrer Verbesserung mitzuarbeiten. Die vollständige, verbindliche Einführungsplanung für das Jahr 1999 sowie die voraussichtliche Planung für die Jahre 2000 und 2001 wurde am 30.11.1998 auf einer StäKo-Sitzung präsentiert und verabschiedet.

Zur Planung und verbindlichen Festlegung der Termine für den VÖBB-Anschluss der einzelnen Bezirke wurden verschiedene Kriterien berücksichtigt. Das wichtigste Kriterium für die Integration des Bezirkes in den Verbund war die politische Unterstützung des Projektes innerhalb des Bezirkes durch den Bezirksbürgermeister oder die zuständigen Stadträte, denn ohne die Bereitschaft des Bezirkes, die Kosten für die zu schaffende Infrastruktur und die Folgekosten zu übernehmen, war eine Einführung unrealisierbar.¹⁷³

Trotz des erfolgreichen Neustarts des Projektes herrschte in vielen Bezirksbibliotheken noch, aus den Rückschlägen der ersten Projektperiode resultierende, Zurückhaltung, was ihre Einbindung in den VÖBB betraf, was in der Festlegung der Reihenfolge berücksichtigt werden musste. Dazu wurde die schriftliche oder verbale Erklärung der Bezirksbibliothek über den eigenen Wunschzeitpunkt der Integration in den Verbund herangezogen. Aus bibliothekspolitischen Gründen wurden Bezirke, die eine neue Hauptstelle bekamen, mit einer höheren Priorität versehen, um die neue Bibliothekseinrichtung von Anfang an mit moderner Technik ausstatten zu können.¹⁷⁴

Eine wichtige technische Voraussetzung stellte die bereits vorhandene Infrastruktur, wie Haus-Verkabelung und Netzanschlüsse für den Anschluss an das MAN bzw. an das ISDN-Netz, dar. Nur wenn diese zum geplanten Startzeitpunkt fertig installiert und betriebsbereit waren, konnte tatsächlich mit der VÖBB-Einführung begonnen werden. Um die Katalogdaten in den VÖBB einspielen zu können, musste außerdem die Majorität der Daten bereits in maschinenlesbarer Form vorliegen.

Der Start der Accountbibliotheken hing von der Entwicklung der Migrationssoftware für ihr System URICA ab. Zusätzlich musste berücksichtigt werden, dass sie bereits vor Einführung der ZLB von deren Server abgekoppelt und an den VÖBB angeschlossen werden mussten.

¹⁷³ vgl. Flodell (1998): VÖBB-Projektplan, S. 2

¹⁷⁴ vgl. Flodell (1998): VÖBB-Projektplan, S. 2

Da im Jahr 1998 bereits die Vorbereitungen für die Bezirksfusion liefen, wurde auch diese in die Einführungsplanung mit einbezogen. Allerdings konnten Fusionsbezirke nur gemeinsam eingeführt werden, wenn sie bereits über eine gemeinsame Haushaltsstelle verfügten, was in den wenigsten Bezirken der Fall war. Aus diesem Grund wurde in den meisten Fällen zunächst nur der Stärkere der Fusionspartner aufgenommen.

Für die Planungsarbeit hatte dies den Vorteil, Verzögerungen aufgrund ungeklärter Verwaltungsvereinbarungen völlig ausschließen zu können. Für die Fusionsbibliotheken bot sich der Vorteil, dass später der neu angeschlossene Fusionspartner während der Vorbereitung und der technischen Installationen direkt von den Erfahrungen des bereits integrierten Bezirkes profitieren konnte.¹⁷⁵

Die straffe, aber dennoch flexible Projektorganisation mit dem strengen Terminplan führte zur Einhaltung der meisten Termine. Lediglich die Netzinstallationen im Jahr 1999 führten, trotz größter Bemühungen der Beteiligten, aufgrund unerwarteter technischer Probleme, zu Verzögerungen, die allerdings durch Pufferzeiten aufgefangen werden konnten, da der Rest des Terminplanes voll erfüllt werden konnte.¹⁷⁶

Die Durchführung einer professionellen Planung mit den Aspekten Grob- und Feinplanung, die kontinuierlich während des Projektverlaufes aktualisiert wurde und die genaue Einhaltung der Termine ist zu einem erheblichen Teil am Projekterfolg beteiligt. Nur durch eine straffe Planung und die Kontrolle ihrer Einhaltung durch die Projektleitung konnte die verlorene Zeit aus der ersten Projektperiode aufgeholt und ausgeglichen werden.

5.3. Durchführung

Da das Projektreview als Voraussetzung für die erfolgreiche Weiterführung des Projektes den schnellen Einsatz einer Software, die zumindest den Arbeitsanforderungen einer Bibliothek auf lokaler Ebene genügte, in mehreren Bibliotheken für unabdingbar hielt,¹⁷⁷ wurde die Durchführung einer Sofortmaßnahme in einem Pilotbezirk in einer normalen Stadtteilbibliothek mit rund 30.000 Medieneinheiten beschlossen.

¹⁷⁵ vgl. Flodell (1998): VÖBB-Projektplan, S. 2

¹⁷⁶ vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 12

¹⁷⁷ vgl. Projektreview (1998), S. 8

Die Grundfunktionen für Ausleihe, Katalog und Recherche waren bereits in der ersten Projektperiode entwickelt worden, dort aber aufgrund zu hoher Erwartungen an den Startumfang der Software nicht eingesetzt worden. Nun wurde aus den bereits funktionsfähigen Modulen das Release „Sofortmaßnahme“ erstellt, welches die wichtigsten Grundfunktionen für den Betrieb einer Bibliothek enthielt.

Als Reinickendorf als erster Pilotbezirk am 5.8.1998 seine Zweigbibliothek Reinickendorf-West für den Start der Sofortmaßnahme zur Verfügung stellte, begann die Durchführung des neuen Konzeptes. Es mussten Vorbereitungen für den VÖBB-Einstieg getroffen werden, wie u. a. erste Mitarbeiterschulungen in aDIS / BMS und die Installation der Endgeräte in der Bibliothek Reinickendorf-West.¹⁷⁸

Nach erfolgreichem Abschluss der Pilotphase begann die eigentliche Einführungsphase, während der bis September des Jahres 2001 alle noch ausstehenden 19 Bezirksbibliotheken sowie die ZLB an den VÖBB angeschlossen wurden. Die Organisation der Einführungsaktivitäten sowie die Betreuung der bereits vernetzten Bibliotheken stellte eine hohe organisatorische Leistung dar, die nur durch die Kooperation aller Beteiligten unter der Koordination der Projektleitung möglich war.

5.3.1. Pilotphase 1 in Reinickendorf

Am 10.9.1998 fand in der Hauptbibliothek Reinickendorfs, der Humboldt-Bibliothek, ein Treffen aller Projektbeteiligten statt, auf dem die Durchführung der Sofortmaßnahme diskutiert und der Start der neuen Projektperiode begangen wurde.

Nach der Aufhebung der Mittelsperre am 29.9.1998 konnte am 1.10.1998 der Produktionsbetrieb mit dem Release „Sofortmaßnahme“ in der Stadtteilbibliothek Reinickendorf-West planmäßig aufgenommen werden. Die Stadtteilbibliothek Reinickendorf-West ist eine Zweigstelle mit ca. 30.000 Medieneinheiten und verfügte zum Start der Sofortmaßnahme dank des Engagements der Bibliotheksleitung¹⁷⁹ über einen allegro-C-Datenpool, der bereits über 85 % der Bestände enthielt. Aus diesen Gründen fiel die Wahl für die Erprobungsphase auf diese Bibliothek.

¹⁷⁸ vgl. Lauter (1998), S. 4

¹⁷⁹ vgl. Petrasch (1998), S. 7

Zu den Vorbereitungen für die Durchführung der Sofortmaßnahme gehörten vor allem die Überprüfung und Korrektur der allegro-C-Daten und die Lieferung der Katalogdaten an die Verbundzentrale zur Migration. Dies erforderte im Pilotbezirk einen hohen organisatorischen Aufwand, da diese Arbeiten parallel zum normalen Bibliotheksbetrieb stattfanden und war nur aufgrund der professionellen Planung der Projektleitung in Kooperation mit den Mitarbeitern des Pilotbezirkes möglich.

Das Release „Sofortmaßnahme“, welches ab dem 1.10.1998 erfolgreich und weitgehend fehlerfrei in der Bibliothek Reinickendorf-West eingesetzt wurde, enthielt vor allem Grundfunktionalitäten des Ausleihbetriebes, wie Entleihungen, Rückbuchungen, Mahnungen und eine lokale Benutzerdatei. Außerdem waren ein Katalogisierungsmodul, noch ohne Fremddatenpool, mit dem auf lokaler Ebene Titelaufnahmen erstellt werden konnten und ein einfacher OPAC, der nur Kurztitelaufnahmen enthielt und auch die Recherche von Zeitschriften noch nicht ermöglichte, Bestandteil der Sofortmaßnahme.

Die Erprobungsphase lief zwei Monate und zeigte einerseits, dass die Software bereits in dieser einfachen Form gut einsetzbar und voll funktionsfähig war und andererseits, dass durch die straffe Projektorganisation ein erfolgreiches Krisenmanagement möglich war. So konnte, als in der Bibliothek Reinickendorf-West der HUB, der zentrale Datenverteiler, durchbrannte, innerhalb von drei Stunden durch aStec ein Ersatzgerät angeschlossen werden, so dass der Ausleihbetrieb nicht beeinträchtigt wurde.¹⁸⁰

Nach erfolgreicher Erprobungsphase wurde am 15.12.1998 in der Humboldt-Bibliothek das Release „Pilot 1“ eingeführt, welches grundlegende Funktionen aller bibliothekarischen Arbeitsbereiche enthielt und die ersten beiden VÖBB-Bibliotheken erfolgreich miteinander vernetzte. Nun konnten die Basisfunktionen aller Elemente dem Praxistest unterzogen werden, während dessen sie sich als nahezu fehlerfrei erwiesen. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurde die Release-Planung für das Jahr 1999 abgeschlossen.

Nachdem das Release „Pilot 1“ einen Monat lang getestet worden und Fehler beseitigt worden waren, wurden die nächsten Reinickendorfer Zweigstellen, Reinickendorf-Ost und Erich-Kästner-Bibliothek, an den VÖBB angeschlossen, so dass im Januar 1999 bereits vier Bibliotheken in einem kleinen lokalen

¹⁸⁰ vgl. Lauter (1998), S. 4; Petrasch (1998), S. 8

Verbund miteinander arbeiteten.¹⁸¹ Damit war der Empfehlung des Projektreviews, bis zum Anfang des nächsten Jahres mindestens vier Bibliotheken miteinander zu verbinden, erfolgreich umgesetzt worden.

Am 1.2.1999 wurden die noch ausstehenden Zweigstellen Frohnau und Märkisches Viertel an den VÖBB angeschlossen, so dass der gesamte Bezirk Reinickendorf, mit Ausnahme der Fahrbibliothek, mit aDIS / BMS arbeitete und einen funktionierenden lokalen Verbund bildete.

Für die Bezirksbibliothek Reinickendorf bedeutete dies, dass die Fotoverbuchung komplett gegen eine EDV-gestützte Ausleihe ausgetauscht worden war, und die Benutzer nun erstmals während der Öffnungszeiten ihre Ausleihen und ausstehenden Gebühren selbst überprüfen, sowie im OPAC im gesamten Bezirk recherchieren und vorbestellen konnten. Außerdem fand durch den lokalen Verbund eine Rationalisierung der Arbeitsgänge statt, denn durch die gemeinsame Benutzung von Erwerbungs- und Katalogdaten musste jeder Arbeitsgang nur noch einmal im Bezirk an zentraler Stelle durchgeführt werden.¹⁸²

Für das Projekt VÖBB bedeutete der erfolgreiche Abschluss der Pilotphase 1 das Erreichen eines wichtigen Meilensteines, nämlich das Erreichen der Bibliotheks- und Bezirksfunktionalität der Software, sowie die Gewinnung von wichtigen Erkenntnissen für den weiteren Projektverlauf, aus denen Checklisten für die Einführungsunterstützung, das Einrichten von Ausleihkonditionen, das Bereinigen von allegro-C-Fehlern und für den Bereich Katalogisierung erstellt wurden.¹⁸³

So erwiesen sich die veränderte Einführungsstrategie und die straffe Projektorganisation mit genauer Termineinhaltung als vorteilhaft für das Projekt, weshalb die Projektleitung beschloss, für den restlichen Projektverlauf an diesem Konzept festzuhalten.¹⁸⁴

5.3.2. Pilotphase 2 Pilotverbund

Der Start des zweiten Teiles der Pilotphase am 15.3.1999 in der Hauptbibliothek Pankow bedeutete nicht nur die Einführung des dritten Releases „Pilotverbund“, sondern vor allem die erstmalige Vernetzung zweier

¹⁸¹ vgl. Flodell (1998): Planung für die Release-Versionen für 1999, S. 1

¹⁸² vgl. VÖBB-Telegramm. Nr. 5 (1999)

¹⁸³ vgl. VÖBB-Telegramm. Nr. 5 (1999)

¹⁸⁴ vgl. Flodell (1998): Planung für die Release-Versionen für 1999, S. 1

Bezirksbibliotheken und damit die Erreichung eines elementaren Schrittes zur Schaffung eines berlinweiten Bibliotheksverbundes.¹⁸⁵ Aus diesem Grunde war die Vorbereitung der Vernetzung beider Bezirke sehr gründlich überwacht worden, um einen erfolgreichen Start des Pilotverbundes zu gewährleisten.

Bereits die beiden vorangegangenen Softwareversionen hatten ein integriertes Bibliothekssystem ergeben, das schon zu diesem Zeitpunkt mehr Funktionalitäten beinhaltete, als jede Öffentliche Bibliothek Berlins bisher EDV-gestützt nutzen konnte.

Mit dem neuen Release wurde ein neuer Status der Software erreicht, der einen funktionsfähigen überbezirklichen Verbund ermöglichte. Um Erfahrungen mit dem Verbund austauschen und gemeinsame Interessen besser vertreten zu können, konstituierte sich am 15.4.1999 die VÖBB-Anwendergruppe, in der Vertreter der angeschlossenen Bibliotheken direkt zusammenarbeiten.

Bis Anfang Mai waren alle fünf Bibliotheksinstitutionen Pankows in den Pilotverbund integriert worden, der trotz der stetig wachsenden Zahl der Teilnehmer stabil funktionierte.

Während der Pilotverbund in der Testphase war, liefen bereits die organisatorischen Vorbereitungen für den Start der nächsten Bezirke, wozu die Projektleitung u. a. Gespräche mit den zuständigen Stadträten und Bibliotheksämtern führte, um, nach den bereits genannten Kriterien, eine verbindliche Einführungsreihenfolge erarbeiten zu können.

Die Verbundzentrale unterstützte während der Pilotphase fachlich alle Projektaktivitäten und betreute die ersten VÖBB-Bibliotheken, sowohl während der Einführung als auch während des Betriebes.

Die Zentralredaktion übernahm in der Pilotphase überwiegend bibliothekarisch-fachliche Projektaufgaben, wie die Feinspezifikation der Softwareanforderungen und ihre Dokumentation, die Planung und Organisation von Mitarbeiterschulungen, die Koordination der Einführungsaktivitäten, sowie die Unterstützung beim Produktionsbeginn in der betroffenen Bibliothek. Auch das Erstellen von Testfällen und die Organisation und Durchführung der Tests, die Präsentation von Ergebnissen und die Einführung spezifischer Anwendergruppen, wie z.B. Netzwerkbetreuern, in die VÖBB-Software sowie das Bereinigen von Strukturfehlern in den allegro-C-Daten und die Vorbereitung der

¹⁸⁵ vgl. Flodell (1999): VÖBB Berlin, S. 408

Katalogdatenmigration der Einsteigerbibliotheken gehörte zu den Aufgaben der Zentralredaktion. Zusätzlich übernahmen die Mitarbeiter der Zentralredaktion die Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt, zu der u. a. die Veröffentlichung von VÖBB-Telegrammen und VÖBB-Infos zählte.¹⁸⁶

Die wichtigste Aufgabe der Fach- und Systemadministration war während der Pilotphase die Vorbereitung, Planung, Durchführung und Auswertung des Performancetests. Daneben lagen die Haupttätigkeiten im Bereich der Infrastruktur und der Schaffung der systemtechnischen Rahmenbedingungen für die VÖBB-Einbindung der Bibliotheken, sowie in der Erarbeitung neuer technischer Konzepte und Überprüfung neuer Hardware für den VÖBB-Einsatz, wie z.B. von speziellen Quittungsdruckern.¹⁸⁷

Der Last- und Performancetest wurde zusammen mit der Firma Mercury Interactive durchgeführt, es sollte frühzeitig überprüft werden, ob die geplante Serverstruktur leistungsfähig genug wäre, um die bevorstehende Anbindung der restlichen Bezirksbibliotheken und steigende Zugriffszahlen, auch über das Internet, zu tragen. Das Ergebnis des Performancetests war die Feststellung, dass die Serverkapazitäten falsch dimensioniert waren. Aus diesem Grund wurde ein neues Serverkonzept auf Basis von nur drei zentralen Großrechnern erarbeitet. Diese Maßnahme garantierte nicht nur einen reibungslosen Produktionsbetrieb des VÖBB, sondern half der Projektleitung durch Optimierung der Kapazitäten zusätzlich rund zwei Millionen DM an Hardwarekosten einzusparen, was nach dem zu hohen Mitteleinsatz der ersten Projektperiode von höchster Bedeutung war.¹⁸⁸

Noch während der laufenden Pilotphase wurde im zeitlichen Abstand von jeweils ca. zwei Monaten mit der Einführung weiterer Bezirke in den VÖBB begonnen, so dass zum Ende der Pilotphase, am 31.12.1999, bereits insgesamt sechs Bezirke, nämlich die beiden Pilotbezirke Reinickendorf und Pankow mit Tempelhof, Tiergarten, Mitte und Wilmersdorf im VÖBB zusammenarbeiteten. Besonders wichtig war der Anschluss des ersten URICA anwendenden Bezirkes Mitte im Oktober 1999, da anhand der Erfahrungen mit der Datenmigration von URICA nach aDIS bedeutende Erkenntnisse für die Einführung der ZLB in den VÖBB gewonnen werden konnten. Die Schwierigkeit

¹⁸⁶ vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 8

¹⁸⁷ vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 8

¹⁸⁸ vgl. Berliner Bibliotheken sparen Hardwarekosten (2001), S. 24

der Datenübernahme resultierte aus der Tatsache, dass in URICA bereits alle Ausleihvorgänge elektronisch verbucht und erfasst wurden, so dass nicht nur Katalog-, sondern auch Benutzer- und Bewegungsdaten in das neue System übernommen werden mussten.¹⁸⁹

Da, trotz der guten Erfahrungen der Pilotphase, in einigen Bezirken immer noch Zurückhaltung hinsichtlich ihres VÖBB-Anschlusses herrschte, war eine der wichtigsten Aufgaben der Projektleitung von Mitte des Jahres 1999 bis in das Jahr 2000 hinein die Überzeugung und Motivation der noch ausstehenden Bezirke, von denen einige ihr eigenes lokales EDV-System aufbauen wollten.¹⁹⁰

Durch die nun gut funktionierende Öffentlichkeitsarbeit und die weiteren Erfolgsmeldungen aus dem stetig wachsenden Verbund gelang es der Projektleitung jedoch, verbindliche Termine mit allen Bezirken zu vereinbaren.

Aufgrund der technischen Komplexität der Funktionalitäten der Verbundausleihe deutete sich ein Terminverzug in Bezug auf die Einführung der Release-Version an. Daher beschloss die Projektleitung das Release „Verbundkatalog“ in zwei Versionen, 3a und 3b, zu unterteilen, um die Termine für die Einführung des Releases halten zu können und bereits die ersten Verbundfunktionen installieren zu können.¹⁹¹ So wurde am 20.12.1999 das Release 3a eingeführt, welches den Benutzern erlaubte, nicht nur im eigenen, sondern auch in allen anderen Bezirken des Verbundes Medien vorzubestellen. Mit erfolgreichem Abschluss der Pilotphase wurde ein bedeutender Meilenstein des Projektes erreicht, denn es waren nicht nur alle Termine eingehalten worden, sondern die Ergebnisse des Performancetests hatten ebenfalls ergeben, dass der Verbund, nach Überarbeitung der Serverstruktur, auch nach Integration aller Bezirke voll arbeitsfähig sein würde.¹⁹²

5.3.3. Schrittweise Einführung in den noch ausstehenden Bezirken

Die Einführung der noch ausstehenden Bezirksbibliotheken und der ZLB fand planmäßig bis zum Ende des Jahres 2001 statt. In zeitlichen Abständen von ca. einem Monat wurde jeweils ein weiterer Bezirk in den Verbund integriert. Parallel zu den Einführungsaktivitäten wurden die noch ausstehenden

¹⁸⁹ vgl. VÖBB-Telegramm. Nr. 8 (2000)

¹⁹⁰ vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 3

¹⁹¹ vgl. VÖBB-Telegramm. Nr. 9 (2000)

¹⁹² vgl. Flodell (1999): Jahresbericht 1999, S. 12

Softwareversionen entwickelt. Im August 2000 waren die Arbeiten am Release 3b abgeschlossen, das planmäßig in den Produktionsbetrieb ging.

Das Release 3b enthielt die noch ausstehenden Funktionen der Verbundausleihe, sowie eine neue Benutzeroberfläche. Dies bedeutete, dass Nachschulungen für die neuen Funktionen sowie die Umkonfiguration aller angeschlossenen PCs organisiert werden mussten.¹⁹³ Außerdem war nun ebenfalls die Vorbestellung von Medien über die Internetpräsenz des VÖBB möglich.

Mitte des Jahres 2001 waren alle Bibliotheken der 12 Bezirke im VÖBB integriert und arbeiteten mit der vollständigen VÖBB-Software. Entgegen der Planung, die ZLB bereits Mitte des Jahres 2000 in den VÖBB zu integrieren, wurde sie erst im September 2001, als letzte der Öffentlichen Bibliotheken, angeschlossen. Die Gründe hierfür liegen einerseits am Wunsch der ZLB ein vollständiges Softwarepaket zu erhalten und andererseits vor allem in dem großen organisatorischen Aufwand, den die Datenmigration der rund 2,5 Millionen Medieneinheiten, mehr als ein Viertel des heutigen VÖBB-Gesamtbestandes von ca. acht Millionen Medieneinheiten, und der sehr großen Benutzerdatei mit sich brachte. Bereits ab dem 18.8.2001 war in der ZLB kein Ausleihbetrieb mehr möglich, da das alte System URICA komplett abgeschaltet wurde, um auf den Arbeitsplatzrechnern die technischen Voraussetzungen für aDIS / BMS schaffen zu können. Aufgrund der großen Datenmenge wurden die Daten schrittweise migriert und auf die VÖBB-Server eingespielt. Während der vorbereitenden Maßnahmen musste an drei Wochenenden das gesamte Bibliotheks-EDV-System Berlins abgeschaltet werden. Die minutiös geplante und durchgeführte Einführung der ZLB war am 17.9.2001 vollendet und die ZLB konnte als vollwertiges Mitglied die Arbeit im VÖBB beginnen. Mit der Integration der ZLB in den Verbund wurden die Einführungsaktivitäten bereits vor dem offiziellen Projektende abgeschlossen, so dass noch während der Projektlaufzeit die Finanzierung der Betriebsmittel, wie u. a. Personalkosten der Verbundzentrale und Softwarelizenzen für das Jahr 2002 gesichert werden konnte.¹⁹⁴ Die Kosten für Dienstleistungen wie Administration der VÖBB-Server, Datensicherung und Störfallmanagement, sowie die Lizenz- und Pflegegebühren für das Datenbanksystem ORACLE wurden aufgrund einer

¹⁹³ vgl. VÖBB-Telegramm. Nr. 9 (2000)

¹⁹⁴ vgl. Flodell (2001): Der Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins, S. 71

Servicevereinbarung zwischen dem LIT und der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur vom LIT bis zum Jahr 2003 übernommen.¹⁹⁵

Am 31.12.2001 endete die offizielle Einführungsphase und damit das eigentliche Projekt VÖBB.¹⁹⁶ Es waren nun insgesamt 12 Bezirke mit der ZLB in einem Bibliotheksverbund zusammengeschlossen. Dass dieses Ziel trotz der gescheiterten ersten Projektperiode erreicht wurde, ist eindeutig ein Ergebnis des Einsatzes von Projektmanagementmethodik mit einer straffen Projektorganisation, in der besonders auf das Einhalten von Terminen und Meilensteinen geachtet wurde.

5.4. Aktueller Projektstand und Zukunftsausblick

Mit dem Projektabschluss am 31.12.2001 begann für den VÖBB eine neue Phase. Nachdem nun alle Bezirksbibliotheken und die ZLB im Verbund arbeiteten, konnte die Projektarbeit auf die kontinuierliche Verbesserung des Verbundes konzentriert werden. Nach Abschluss der VÖBB-Einführung gab es einen Wechsel in der Projektleitung, die Stelle wurde von Dr. Charlotta Flodell an Christiane Bierend, die bereits seit Beginn im Projekt tätig war, übergeben. Frau Bieren hatte diese Posten bis Ende des Jahres 2004 inne.

Bereits im Juli 2000 war, in Zusammenarbeit mit dem Humboldt-Gymnasium, das Projekt „VÖBB für Schulen“ gestartet worden, in dem die Kooperation von Bibliothek und Schule, mit dem Ziel Medienkompetenz zu vermitteln, erprobt wurde.¹⁹⁷ Dieses Konzept war so erfolgreich, dass mittlerweile schon vier Gesamtschulen und Gymnasien in Berlin mit dem VÖBB verbunden sind, weitere Schulen sollen folgen.

Nachdem der VÖBB in den Bezirksbibliotheken stabil funktionierte, konnte mit dem Anschluss der, bisher aus Gründen der technischen Komplexität im Hauptprojekt noch nicht berücksichtigten, Fahrbibliotheken begonnen werden. In der Fahrbibliothek Tempelhof-Schöneberg war seit 2002 eine Erprobungsphase für das spezielle Mobilfunksystem durchgeführt worden, im Juni 2003 konnten die Fahrbibliotheken erfolgreich in den Verbund integriert

¹⁹⁵ vgl. Flodell (1999): VÖBB-Jahresbericht 1999, S. 10

¹⁹⁶ vgl. [Broschüre LIT]: Landesamt für Informationstechnik : Geschäftsbericht 2001, S. 12

¹⁹⁷ vgl. [Broschüre VÖBB]: VÖBB - der Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins (2001)

werden. Der Termin für den Anschluss der Fahrbibliothek Reinickendorf bleibt weiterhin offen.

Mitte des Jahres 2003 wurde aufgrund der Feststellung, dass die Speicherkapazitäten der Server den stetig anwachsenden Datenmengen nicht mehr gewachsen waren, eine Reorganisation der Daten durchgeführt. Dazu gehörten u. a. die Bereinigung der Festplatten, wie z.B. das Löschen von doppelten Datensätzen, eine Erweiterung der Serverkapazitäten und eine Umlagerung von Daten auf die verschiedenen Server im LIT.¹⁹⁸

Aktuell wird an einem Entwurf für die künftige Betriebsorganisation des VÖBB gearbeitet, da bis dato noch nicht eindeutig geklärt ist, in welcher rechtlichen Form der VÖBB in Zukunft existieren soll.¹⁹⁹

Der Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins stellt heute nicht nur ein in der deutschen Bibliothekslandschaft einzigartiges Bibliothekssystem mit umfassenden Serviceleistungen dar, indem 120 Bibliotheken und 10 Fahrbibliotheken miteinander vernetzt sind, sondern vor allem ein modernes Informationsdienstleistungssystem, welches, anhand der steigenden Benutzerzahlen, zeigt, welche wichtige Position die Bibliothek auch in der modernen Informationslandschaft einnimmt.

¹⁹⁸ vgl. Boese (2003): Sitzungsprotokoll, S. 3

¹⁹⁹ vgl. Boese (2003): Sitzungsprotokoll, S. 3

6. Schlussfolgerung

Der Einsatz von Projektmanagement gewinnt auch im Bibliothekswesen immer mehr an Bedeutung. Nicht nur in Großprojekten wie dem VÖBB, sondern auch für den Einsatz in der normalen Bibliothekspraxis und Betriebsorganisation bieten sich Methoden des Projektmanagements an.

In den Zeiten von knappen Etats im Bibliothekswesen ist ein effizientes und wirtschaftliches Arbeiten lebenswichtig geworden. Der Einsatz von Projektmanagement kann helfen, Arbeitsprozesse zu optimieren. Aus diesem Grunde setzen mittlerweile einige Bibliotheken für bestimmte Tätigkeiten, wie z.B. im Bereich der Erwerbung und der Katalogisierung, feste Teams ein.

Viele Etatmittel von Bibliotheken werden heutzutage nur noch projektgebunden zugewiesen, eine Tendenz, die gerade bei knappen Mitteln in Zukunft noch steigen wird. Auch in diesem Zusammenhang zeigt sich die Bedeutung der Schaffung von Projektmanagementkompetenz im Bibliothekswesen.²⁰⁰

Besonders die aus dem Projektmanagement kommende Teamarbeit, unabhängig davon, ob es sich um temporäre Projektteams oder auf Dauer zusammenarbeitende Teams handelt, wird in Zukunft, von immer größerer Bedeutung werden. Da die Bibliothek, um auch im modernen Informationszeitalter bestehen zu können, zusätzlich zu ihren klassischen Funktionen zunehmend die eines Informationsdienstleisters übernehmen muss, ist die Schaffung von interdisziplinär zusammengesetzten Teams für spezifische Arbeitsbereiche sinnvoll. Die Arbeit in Teams setzt aber, gerade in der Leitungsebene, einen hohen Grad an sozialer Kompetenz voraus, da bereits die Zusammenstellung von Teams, aufgrund persönlicher Animositäten oder anderer interner Differenzen, die in die Überlegung mit einbezogen werden müssen, eine hohe Sensibilität voraussetzt.²⁰¹

Für den VÖBB bedeutete der Einsatz von Projektmanagement in der zweiten Projektperiode den Erfolg, da die Anwendung von projekttypischen Methoden die Ressourcen, sowohl finanziell als auch vor allem personell, bündelte und effizienter einsetzte. Der erfolgreiche Einsatz von Projektmanagement hängt allerdings auch sehr stark von der eingesetzten Projektleitung und den ihr

²⁰⁰ vgl. Wimmer (2000): Vom integrierten Geschäftsgang zur Matrixorganisation, S. 214 f.

²⁰¹ vgl. Wimmer (2000): Vom integrierten Geschäftsgang zur Matrixorganisation, S. 215

zugestandenen Kompetenzen ab. Eine Projektleitung, die sich nicht völlig mit dem Projekt identifizieren kann, wird nur bedingten Erfolg haben. Ebenso wichtig ist die Fachkenntnis der Projektleitung, besonders im Bibliothekswesen, dessen Arbeitsmethodik von anderen Dienstleistungsunternehmen deutlich differiert. Die Projektleitung muss daher genaue Kenntnis von der üblichen Arbeitsweise im Bibliothekswesen besitzen und die Organisationsstrukturen kennen, um ein Bibliotheksprojekt zum Erfolg führen zu können. Umgekehrt kann auch ein engagierter, fachkompetenter Projektleiter nicht erfolgreich arbeiten, wenn ihm nicht die maßgeblichen Entscheidungsbefugnisse erteilt werden. Im Bibliothekswesen mit seinen relativ starren, hierarchischen Strukturen ist in dieser Hinsicht ein Umdenken nötig, denn das Arbeiten in einem Projekt erfordert unter Umständen das Abtreten von Kompetenzen durch die Führungskräfte an die Projektleitung oder auch an Projektmitarbeiter, die nominell einer niedrigeren Hierarchiestufe zugehörig sind.²⁰²

Es darf allerdings nicht verschwiegen werden, dass auch der Einsatz eines professionellen Projektmanagements nur Erfolg haben kann, wenn alle Projektbeteiligten motiviert und konsequent an der Erreichung der Ziele arbeiten. Die kompetenteste Projektleitung kann kein Projekt erfolgreich leiten, wenn die Mitarbeiter nicht bereit sind, das Projekt zu unterstützen und durchzuführen. Für den VÖBB war dieser Faktor besonders nach dem Scheitern der ersten Projektperiode äußerst wichtig, da die Erfolglosigkeit der ersten Projektperiode zu starken Motivationsverlusten unter den Beteiligten geführt hatte. Trotzdem gab es weiterhin Projektbeteiligte, die sich mit viel Engagement dafür einsetzten, das Projekt zu Ende zu führen. Die Basis für dieses Engagement bildete das gemeinsame Ziel einen bezirksübergreifenden Verbund zu verwirklichen und das Berliner Öffentliche Bibliothekswesen grundlegend zu modernisieren. Das Festhalten an diesem Ziel, von Dr. Flodell als „VÖBB-Vision“²⁰³ bezeichnet, hat einen erheblichen Anteil am abschließenden Erfolg des Projektes VÖBB und zeigt besonders die Bedeutung von Visionen für den Erfolg von strategischem Management.²⁰⁴ Solche Visionen sollten daher zu Beginn eines Projektes aus Motivationszwecken deutlich hervorgehoben und während des Projektverlaufes auch immer wieder betont

²⁰² vgl. Wimmer (2000): Vom integrierten Geschäftsgang zur Matrixorganisation, S. 212

²⁰³ Flodell (2001): Der Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins, S. 67

²⁰⁴ vgl. Flodell (2001): Der Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins, S. 67

werden. Das Übernehmen einer Projektleitung erfordert damit vor allem, neben einer genauen Kenntnis der Materie, stets einen hohen Grad an sozialer Kompetenz und die Fähigkeit Mitarbeiter auch bei Rückschlägen motivieren zu können.

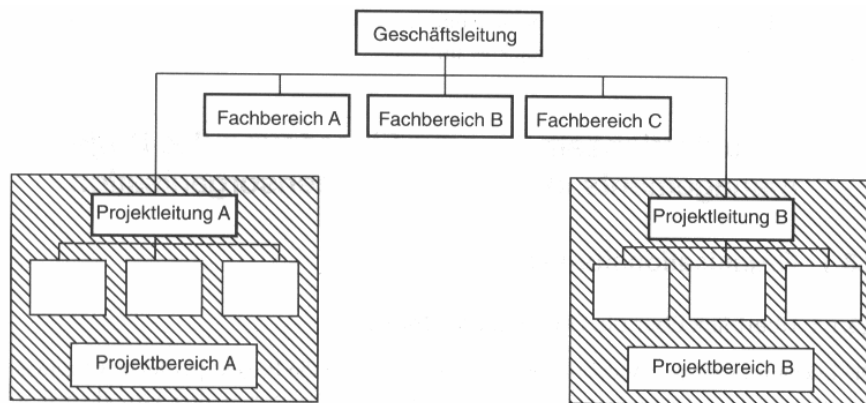
Projektmanagement kann im Bibliothekswesen nicht nur zur Steuerung von Großprojekten angewendet werden, auch für die Reorganisation von Betriebsabläufen, wie der Erwerbung oder Katalogisierung, oder das Durchführen von Veranstaltungen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit sind eine genaue Zieldefinition und Planung, wie sie im Projektmanagement erfolgen, zweckmäßig und tragen zu einer Erhöhung der Effizienz bei.

Selbstverständlich können nicht alle Bereiche im Bibliothekswesen mit Projektmanagement organisiert werden, das Projektmanagement ist vielmehr als Ergänzung und Erweiterung der bisherigen Tätigkeiten im Bibliotheksbereich zu verstehen. In vielen Fällen ermöglicht der gezielte Einsatz von Projektmanagement ein effektiveres und wirtschaftlicheres Arbeiten, da klare Zielvorgaben vereinbart werden und somit nicht nur die Entwicklung in bestimmten Tätigkeitsbereichen besser steuerbar wird, sondern auch realistische Finanzpläne aufgestellt werden können, was für die Zuteilung von Etats heutzutage besonders signifikant ist.

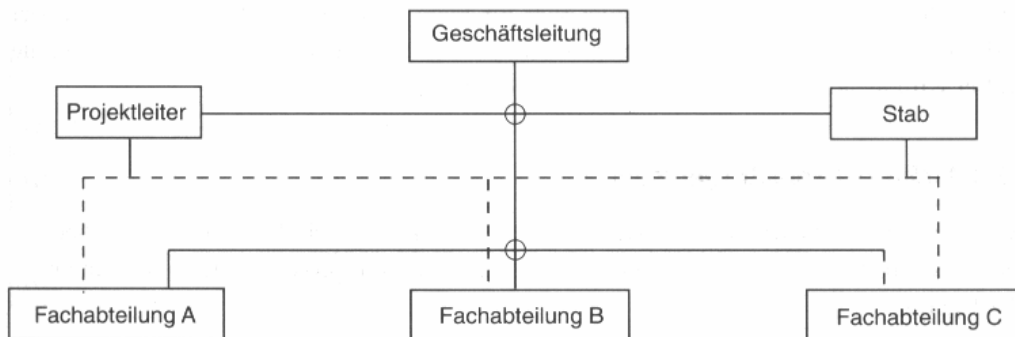
Der Einsatz von Projektmanagement, wie in der freien Wirtschaft bereits seit langer Zeit überall an der Tagesordnung, ist daher für Bibliotheken, die sich einerseits gegen wirtschaftliche Engpässe und drohende Schließungen behaupten müssen und andererseits erst dabei sind, ihren Platz in der modernen Informationsgesellschaft zu finden, unausweichlich.

Anhang

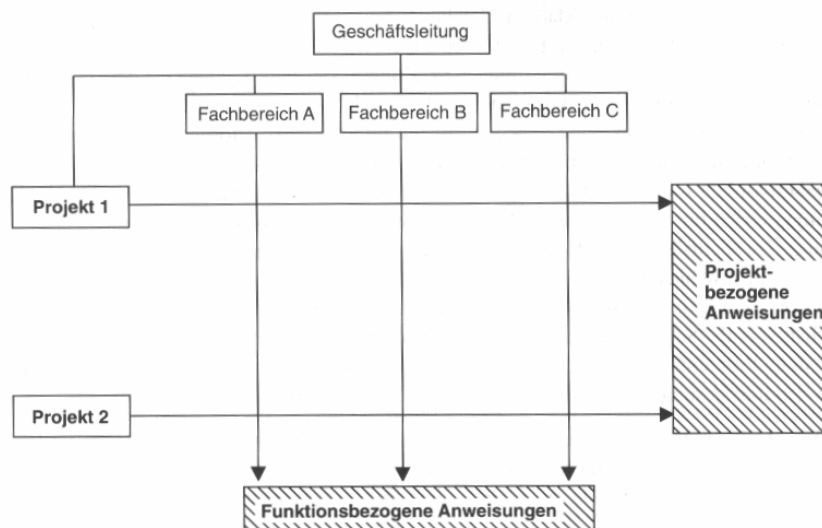
Abbildung 4: Verschiedene Formen der Projektorganisation



Reine Projektorganisation



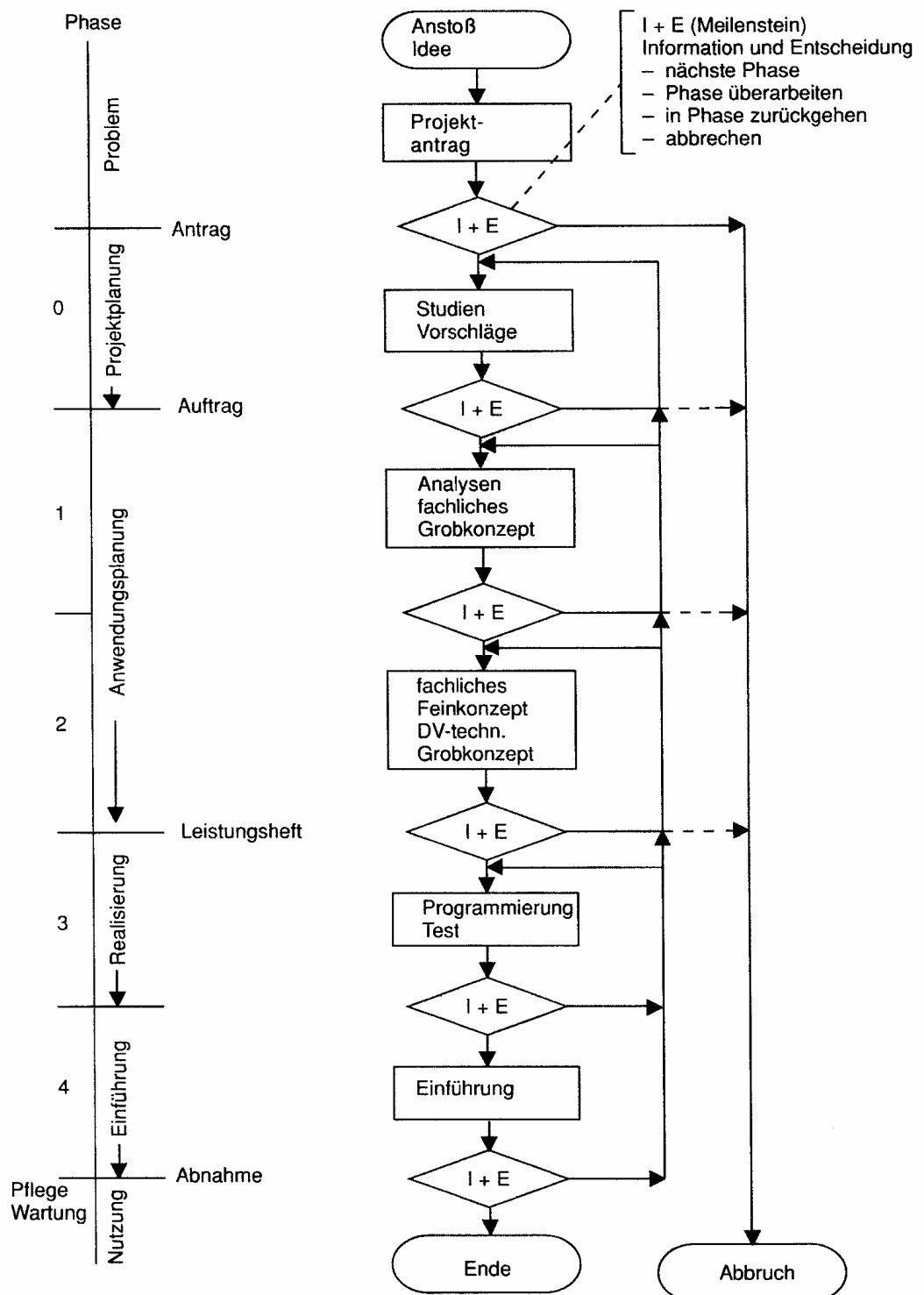
Einfluss-Projektorganisation



Matrix-Projektorganisation

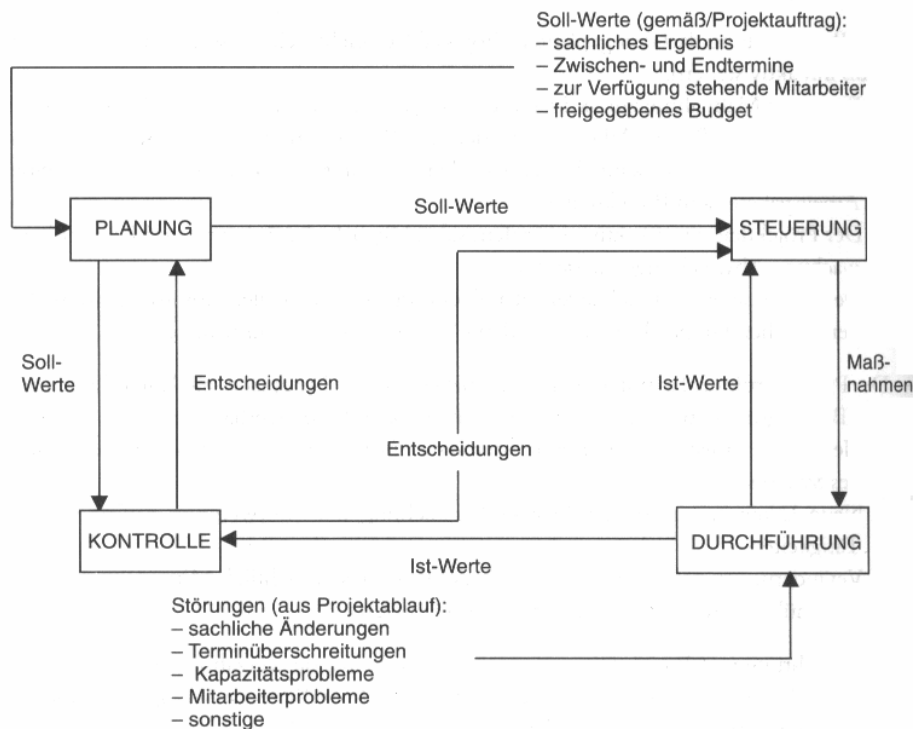
Quelle: Litke (1995), S. 76 ff.

Abbildung 5: Phasenweiser Projektablauf mit Meilensteinen



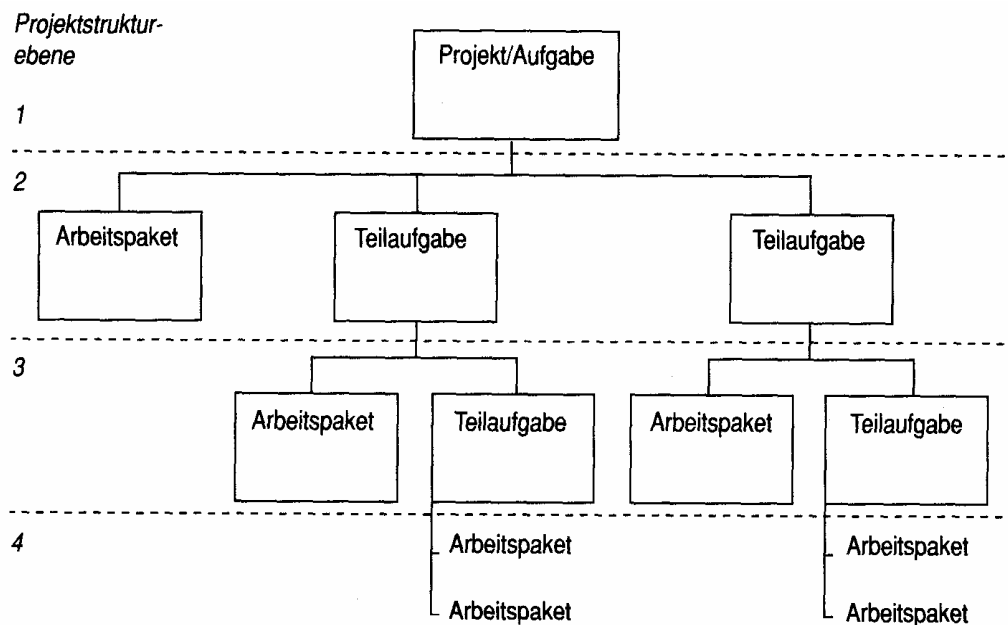
Quelle: Litke (1995), S. 28

Abbildung 6: Projektkontrolle und -steuerung



Quelle: Litke (1995), S. 168

Abbildung 7: Schematische Darstellung eines Projektstrukturplanes



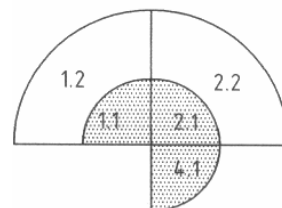
Quelle: Mehrmann (1992), S. 44

Abbildung 8: Entwicklungskonzept für die VÖBB-Bibliotheksfunktionen „Zwiebelkonzept“

Version „Sofortmaßnahme“

Ergebnis:

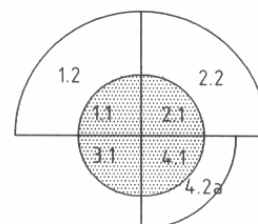
- Grundfunktionen für eine Zweigstelle ohne Erwerb
- Erweiterte Katalog- und Recherchefunktionen



Version „Pilot 1“

Ergebnis:

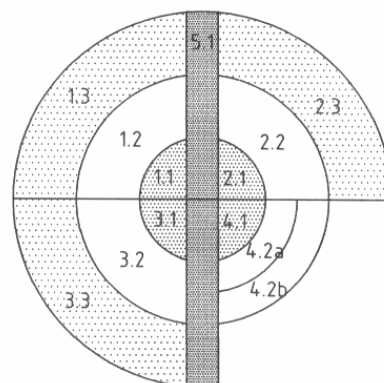
- Alle Grundfunktionen
- Erweiterte Verbuchungsfunktionen



Version „Pilotverbund“

Ergebnis:

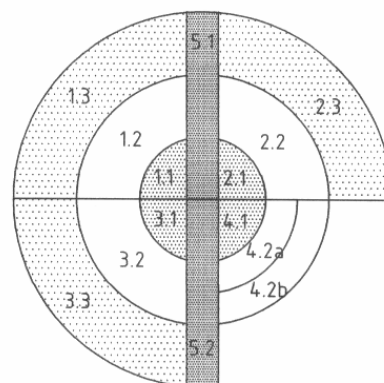
- Vollständige Katalog-Recherche-Erwerbsfunktionen
- Erweiterte Verbuchungsfunktionen (Kasse)
- Erste Verbundfunktionen (Fremddatenpool, Benutzerdaten)



Version „Verbundkatalog“

Ergebnis:

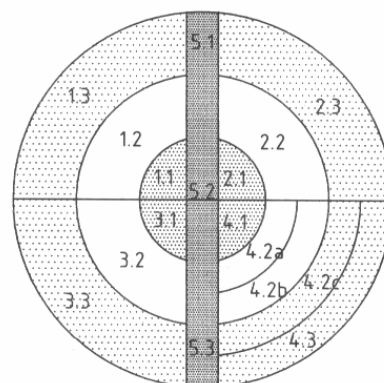
- Erweiterte Verbundfunktionen (Verbundkatalog)



Version „Vollständiger VÖBB“

Ergebnis:

- Vollständige Funktionen in allen Bereichen
- Vollständige Verbundfunktionalität



Legende

- 1 = Katalogisierung
- 2 = Recherche / OPAC
- 3 = Erwerbung
- 4 = Ausleihe
- 5 = Verbundfunktionen

Literaturverzeichnis

aDIS / BMS als Verbundsoftware. –

In: ABI-Technik 21 (2001) 2, S. 160 – 161 *[ohne Verfasserangabe]*

aStec : angewandte Systemtechnik GmbH. –

In: B.I.T. online 4 (2001) 1, S. 99 – 100 *[ohne Verfasserangabe]*

Baatz, Hans-Joachim: Projektmanagement im LIT. –

In: Splitter : IT-Nachrichten für die Berliner Verwaltung 6 (1996) 4, S. 11 - 15

Beck, Christoph: Interorganisationales Projekt-Management, eine alternative Kooperationsform : ein Beitrag unter Berücksichtigung des integrativen Informations-Managements als Basis für die projektbezogene Kooperation / Christoph Beck. – Hamburg, Universität der Bundeswehr, Diss., 1994. – VIII, 235 S.

Begriffe der Projektwirtschaft / bearb. vom Ausschuß „Netzplantechnik und Projektmanagement“ (ANPM) im DIN und der Arbeitsgruppe „Vereinheitlichung der Bezeichnungen in der Netzplantechnik und im Projektmanagement“ der Deutschen Gesellschaft für Operations Research (DGOR). Hrsg.: DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. – Berlin ; Köln : Beuth, 1989. – 136 S. - (DIN-Manuskriptdruck)

Berliner Bibliotheken sparen Hardwarekosten. –

In: Splitter : IT-Nachrichten für die Berliner Verwaltung 11 (2001) 2, S. 23 – 24 *[ohne Verfasserangabe]*

Black, Kirsten: Project Management for Library and Information Service Professionals / Kirsten Black. – London : Aslib, 1996. – 55 S. - (The Aslib Know How Series)

Boese, Engelbrecht: Aus der Werkstatt der Vereinigung : Wie die Berliner Bibliotheken zueinander fanden – und was ihre Zukunft ist. –

In: Buch und Bibliothek : BuB 47 (1995) 7/8, S. 666 – 677

Boese, Engelbrecht: Gebietsreform, Verwaltungsreform und permanente Haus-haltskrise : Was sich im Berliner Öffentlichen Bibliothekswesen so tut. –

In: Buch und Bibliothek : BuB 52 (2000) 2, S. 112 - 116

Datenerfassung on tour. –

In: Splitter : IT-Nachrichten für die Berliner Verwaltung 13 (2003) 2, S. 8 – 10 *[ohne Verfasserangabe]*

Diethelm, Gerd: Projektmanagement / Gerd Diethelm. Unter Mitwirkung von Thomas Bernhard. – Herne ; Berlin : Verlag Neue Wirtschafts-Briefe. - (Betriebswirtschaft in Studium und Praxis)

Bd. 1. Grundlagen : Kennzeichen erfolgreicher Projektentwicklung ; Aufbau und Ablauf des Projektmanagements ; Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten. – 2000. – XII, 401 S.

Bd. 2. Sonderfragen : Personalmanagement in Projekten ; Qualitätssicherung und Projektkontrolle ; Besonderheiten des strategischen und internationalen Projektmanagements. – 2001. – X, 295 S.

Flodell, Charlotta: Der Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins. –
In: Bibliothek : Forschung und Praxis 25 (2001) 1, S. 65 - 71

Flodell, Charlotta: VÖBB Berlin : Ein Großprojekt zur Modernisierung der öffentlichen Bibliothekslandschaft Berlins. –
In: Buch und Bibliothek : BuB 51 (1999) 6, S. 407 – 408

Freudenberger, Elka: „Projektmanagement ist ... wenn es funktioniert und jeder weiß warum“ : 10. ekz-BIB-Seminar. –
In: Buch und Bibliothek : BuB 54 (2002) 3, B8 – B9

Funke, Juliane: Und es bewegt sich doch! : Der Berliner Bibliotheksentwicklungsplan - Grenzen und Chancen. –
In: Buch und Bibliothek : BuB 47 (1995) 7/8, S. 677 - 682

Hätscher, Petra: Der lange Weg zur EDV : Der Verbund der Berliner Öffentlichen Bibliotheken. –
In: Buch und Bibliothek : BuB 47 (1995) 7/8, S. 686 – 688

Hätscher, Petra: Das Öffentliche Bibliothekswesen Berlins von 1961 bis 1989 : Ein Strukturvergleich am Beispiel der Bibliotheken der Bezirke Kreuzberg und Mitte. –
In: Bibliothek : Forschung und Praxis 19 (1995) 2, S. 155 - 186

Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste: Grundlagen, Praxisbeispiele und Handlungsanleitungen für die Verwaltungsreform durch Projektarbeit / Wolfgang Ewert u. a.. – Bremen : Sachbuchverlag Kellner, 1996. – 287 S. - (PraxisReihe VerwaltungsReform ; 1)

Herms, Ingeborg: Fortschritt im Busch : Der Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins. –
In: Buch und Bibliothek : BuB 49 (1997) 2, S. 165 – 167

Herms, Ingeborg: Verbundausleihe im VÖBB : Die Bücher kommen, wohin die Leser wollen. –
In: ABI-Technik 21 (2001) 1, S. 48 - 49

Lehner, Johannes M.: Projektorganisation. –
In: Praxisorientiertes Projektmanagement : Grundlagenwissen an Fallbeispielen illustriert / Johannes M. Lehner (Hrsg.). – Wiesbaden : Gabler, 2001, S. 48 - 57

Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement : Methoden, Techniken, Verhaltensweisen / Hans-Dieter Litke. – 3., überarb. und erw. Aufl. – München ; Wien : Carl Hanser, 1995. – 335 S.

Lux, Claudia: Die Zentral- und Landesbibliothek Berlin – zwei Bibliotheken werden eins. –

In: Bibliotheksdienst 32 (1998) 3, S. 490 - 495

Madauss, Bernd: Handbuch Projektmanagement : mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden / Bernd J. Madauss. – 5., überarb. und erw. Aufl. – Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1994. – XXV, 588 S.

Mehrmann, Elisabeth: Effizientes Projektmanagement / Elisabeth Mehrmann; Thomas Wirtz. – Düsseldorf ; Wien : ECON Taschenbuch Verlag, 1992. – 295 S. - (ETB ; 2114: ECON Praxis)

Pawlowsky-Flodell, Charlotta: Die Accountbibliotheken : Eine Vorbereitung auf den Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins (VÖB). –

In: Weitblick 1 (1995) 3, S. 5 – 6

Pinkenburg, Henry F.W.: Projektmanagement als Führungskonzeption in Prozessen tiefgreifenden organisatorischen Wandels : Theoretische Perspektiven und praktische Erfahrungen bei Reorganisation dargestellt am Beispiel der Einführung von EDV-Systemen / Henry F.W. Pinkenburg. – München, Universität, Diss., 1980. – XII, 392 S. - (Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften)

Schneppel, Jürgen: Der Verbund der Öffentlichen Bibliotheken (VÖB). –

In: Splitter : IT-Nachrichten für die Berliner Verwaltung 5 (1995) 1, S. 18 - 23

Schwarze, Jochen: Projektmanagement mit Netzplantechnik / Jochen Schwarze. – 8., vollst. überarb. und wesentlich erw. Aufl. – Herne; Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, 2001. – 320 S. - (NWB-Studienbücher Wirtschaftswissenschaften)

Shtub, Avraham: Project Management : Engineering, Technology and Implementation / Avraham Shtub; Jonathan F. Bard; Shlomo Globerson. – Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994. – XXII, 634 S.

Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins : VÖBB. –

In: Splitter : IT-Nachrichten für die Berliner Verwaltung 7 (1997) 1, S. 25 – 27
[ohne Verfasserangabe]

Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins : Der Weg in die Zukunft. –

In: Splitter : IT-Nachrichten für die Berliner Verwaltung 9 (1999) 4, S. 10 – 11
[ohne Verfasserangabe]

Wimmer, Ulla: Planung und Zielfindung. –

In: Controlling für Öffentliche Bibliotheken : Wegweiser zu einer effizienten Steuerung / Kommission des Deutschen Bibliotheksinstituts für Organisation und Betrieb, Expertengruppe Controlling in Öffentlichen Bibliotheken ; Deutsches Bibliotheksinstitut. – Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1994, S. 19 - 31

Wimmer, Ulla: Vom integrierten Geschäftsgang zur Matrixorganisation : Teamstrukturen in Bibliotheken.-
In: Bibliothek : Forschung und Praxis 24 (2000) 2, S. 211 - 217

Wischnewski, Erik: Modernes Projektmanagement : Eine Anleitung zur effektiven Unterstützung der Planung, Durchführung und Steuerung von Projekten / Erik Wischnewski. – 2., verbess. Aufl. – Braunschweig , Wiesbaden : Vieweg, 1992. – 275 S.

Quellen

[Sitzungsprotokoll: StäKo]

Boese, Engelbrecht: Sitzungsprotokoll der Ständigen Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berliner Öffentlichen Bibliotheken vom 27.6.2003

Flodell, Charlotta: Wer macht was im Projekt? –

In: *[Broschüre: VÖBB Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins]* VÖBB-Info Nr. 6 : Nachrichten aus dem Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins (1998), S. 3

Flodell, Charlotta: Planung für die Release-Versionen für 1999. –

In: *[Broschüre: VÖBB Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins]* VÖBB-Info Nr.7 : Nachrichten aus dem Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins (1998), S. 1 – 2

Flodell, Charlotta: VÖBB-Projektplan. –

In: *[Broschüre: VÖBB Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins]* VÖBB-Info Nr. 7 : Nachrichten aus dem Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins (1998), S. 2 - 3

[Broschüre: Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins (VÖBB)]

Flodell, Charlotta: Jahresbericht 1999. – Berlin, 22.9.1999

Funktionen der VÖBB-Software aDIS / BMS auf einen Blick. –

In: *[Broschüre: aStec angewandte Systemtechnik GmbH. - Mappe mit Informationsunterlagen]* . – ca. 2000

Herbst, Beate: Vom Abenteuer der Datenmigration.-

In: *[Broschüre: VÖBB Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins]* VÖBB-Info Nr. 8 : Nachrichten aus dem Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins (1998), S. 1 – 2

Hermes, Ingeborg: Die Account-Bibliotheken : Vorreiter und Vorprüfer des Verbundes. –

In: *[Broschüre: VÖB Verbund Öffentlicher Bibliotheken]* VÖB-Info Nr. 2/95 : Nachrichten aus dem Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins (1995), S. 2 – 4

Hermes, Ingeborg: Was ist neu im neuen Release?. –

In: *[Broschüre: VÖBB Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins]* VÖBB-Info Nr. 8 : Nachrichten aus dem Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins (1999), S. 3 – 4

[Broschüre: Landesbetrieb für Informationstechnik LIT]

Landesbetrieb für Informationstechnik : Geschäftsbericht 2001. – Berlin, 2002

Lauter, Evelyn: Pionier? Pioneer?. –

In: *[Broschüre: VÖBB Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins]* VÖBB-Info Nr. 7 : Nachrichten aus dem Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins (1998), S. 4 - 5

Pawlowsky-Flodell, Charlotta: Organisatorisches zum Projekt „VÖB“. –

In: *[Broschüre: VÖB Verbund Öffentlicher Bibliotheken]* VÖB-Info Nr. 2/95 : Nachrichten aus dem Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins (1995), S. 4

Petrasch, Ingrid: Fliege nicht eher, als Dir Flügel gewachsen sind... . –

In: *[Broschüre: VÖBB Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins]* VÖBB-Info Nr. 8 : Nachrichten aus dem Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins (1999), S. 5 – 8

[Endbericht: EDS Electronic Data Systems Industrien (Deutschland) GmbH]

Projektreview VÖBB : Analyse und Empfehlungen für eine Refokussierung des Projektes VÖBB. – EDS Electronic Data Systems Industrien (Deutschland) GmbH. – Berlin, 19.6.1998

Roloff-Momin, Ulrich: Einrichtung eines luK-technisch gestützten Verbundes der Öffentlichen Bibliotheken Berlins.-

In: *[Broschüre: VÖB Verbund Öffentlicher Bibliotheken]* VÖB-Info Nr. 2/95 : Nachrichten aus dem Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins (1995), S. 1

Schneppel, Jürgen: Marktbeobachtung zur Verbundsoftware. –

In: *[Broschüre: VÖB Verbund Öffentlicher Bibliotheken]* VÖB-Info Nr. 2/95 : Nachrichten aus dem Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins (1995), S. 1 - 2

Vorlage über die Einführung eines luK-technisch gestützten Verbundes der Öffentlichen Bibliotheken Berlins (VÖB). - Senatsvorlage vom 26.5.1995. - SenKult II E / I C . - 285 25 550 / 285 25 340. – (906) 550 / (906) 340

[Broschüre: Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins VÖBB]

VÖBB : der Verbund Öffentlicher Bibliotheken Berlins. – 2001

[Informationsblatt: Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins (VÖBB); Verbundzentrale]

VÖBB-Telegramm-Nr. 2. – Berlin, 31.10.1997

*[Informationsblatt: Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins (VÖBB);
Verbundzentrale]*

VÖBB-Telegramm. Nr. 5. – Berlin, 11.02.1999

*[Informationsblatt: Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins (VÖBB);
Verbundzentrale]*

VÖBB-Telegramm. Nr. 8. – Berlin, 19.01.2000

*[Informationsblatt: Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins (VÖBB);
Verbundzentrale]*

VÖBB-Telegramm. Nr. 9. – Berlin, 01.06.2000

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DAS „MAGISCHE DREIECK“ DES PROJEKTMANAGEMENTS	15
ABBILDUNG 2: TECHNISCHER AUFBAU DES VÖBB	42
ABBILDUNG 3: ORGANIGRAMM VÖBB NACH PROJEKTREVISION (STAND: 21.7.1998)	71
ABBILDUNG 4: VERSCHIEDENE FORMEN DER PROJEKTORGANISATION	96
ABBILDUNG 5: PHASENWEISER PROJEKTABLAUF MIT MEILENSTEINEN.....	97
ABBILDUNG 6: PROJEKTKONTROLLE UND -STEUERUNG	98
ABBILDUNG 7: SCHEMATISCHE DARSTELLUNG EINES PROJEKTSTRUKTURPLANES	98
ABBILDUNG 8: ENTWICKLUNGSKONZEPT FÜR DIE VÖBB-BIBLIOTHEKSFUNKTIONEN.....	99